POLITIQUE DE GESTION GLOBALE DES RISQUES

Table des matières

I Introduction 2

II Définition 4

III Objectifs 5

IV Description du processus 9

V Efficacité 18

VI Limites 18

VII Responsabilités fonctionnelles 19

VIII Conclusions 20

NATIONS UNIES
NEW YORK ET GENÈVE, Avril 2006

Introduction

La Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies (ci-après dénommée «la Caisse») administre un régime international complexe et diversifié de retraite par capitalisation intégrale, à prestations définies. Elle sert chaque année des pensions d'un montant total dépassant 1,4 milliard de dollars des États-Unis, versées en 15 monnaies différentes. Il y a 88 356 participants et 53 879 retraités/bénéficiaires, qui travaillent ou résident dans plus de 190 pays[1].

Les services fournis par la Caisse sont les suivants[2]:

- Versement de pensions de retraite, de pensions d'invalidité, de prestations en cas de décès et d'autres prestations;
- Calcul, traitement et gestion des prestations;
- Établissement et tenue à jour de dossiers sur tous les participants et tous les retraités/bénéficiaires;
- Recouvrement, mise en commun et vérification des cotisations;
- Administration des placements par l'intermédiaire du Service de la gestion des placements[3];
- Évaluation, contrôle et gestion des risques relatifs au versement des pensions de retraite, des pensions d'invalidité et des prestations en cas de décès.

La Caisse, comme tout autre régime de retraite, est exposée à divers risques, dont certains posent des problèmes épineux. Parmi les plus évidents, on citera l'augmentation de la longévité des retraités et de leurs ayants droit.

Le comportement des marchés de capitaux est un autre facteur de risque qui peut avoir des incidences à long terme sur les hypothèses concernant le rendement des avoirs financiers de la Caisse. Au cours des 10 dernières années, ces marchés sont devenus plus instables, avec des corrections sur celui des actions et de faibles taux d'intérêt pour les titres de premier ordre sur celui des valeurs à revenu fixe. En outre, les tendances mises en lumière par les évaluations actuarielles montrent que le rendement des placements influe de plus en plus sur la stabilité de la Caisse.

Celle-ci est exposée à toutes sortes de risques – risques de placement, risques opérationnels, juridiques, administratifs, technologiques, financiers, systémiques, démographiques et catastrophiques, risques liés à l'évolution de l'invalidité – qui sont interdépendants et, bien souvent, échappent à son influence directe. Leur gestion est donc complexe et ardue. C'est toutefois une tâche essentielle qui doit être accomplie sous la conduite du Comité mixte et de la direction de la Caisse.

Heureusement, la Caisse dispose d'importants atouts pour faire face au problème du vieillissement et à d'autres grands risques:

[1] Au 31 décembre 2004.
[2] D'une façon générale, les caisses de retraite à prestations définies recueillent, mettent en commun et investissent les cotisations des participants et des organisateurs en vue de couvrir les futures pensions des bénéficiaires.
[3] C'est le Secrétaire général de l'ONU qui décide du placement des avoirs de la Caisse.

- De solides mécanismes de gouvernance et de gestion qui permettent de bien suivre les résultats et les aspects opérationnels;
- Une politique, des principes directeurs et des chartes approuvés par le Comité mixte[4];
- Un taux de financement suffisant[5];
- Des évaluations actuarielles périodiques qui permettent d'évaluer l'aptitude de la Caisse à honorer ses obligations financières à long terme et de vérifier les hypothèses démographiques, financières et autres;
- Un rapport global sur l'évaluation des risques[6], établi par le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) qui assure l'audit interne de la Caisse;
- Un groupe diversifié de participants, de retraités et de bénéficiaires.

En outre, la Caisse a entrepris une étude sur la gestion de l'actif et du passif et étudie la possibilité de créer un comité d'audit.

Traditionnellement, les risques sont traités indépendamment les uns des autres (on parle de «cloisonnement»)[7]. Or, ils sont souvent imbriqués. Le cloisonnement peut être source d'erreurs et d'incohérences – les définitions, les hypothèses, les mesures et les techniques d'évaluation utilisées étant susceptibles de varier d'un service ou d'une personne à l'autre, ce qui non seulement empêche la Caisse de se faire une idée précise des risques, mais encore *accroît* son risque opérationnel.

La politique exposée ici vise donc à jeter les bases d'une gestion globale et intégrée des risques.

Ces dernières années, la direction de la Caisse et le Comité mixte ont souligné la nécessité d'améliorer les mécanismes de gouvernance et la gestion des risques, et il est devenu de plus en plus manifeste que l'on avait besoin d'un cadre solide pour définir, évaluer et gérer ceux-ci efficacement. Le présent document est fondé sur la notion de «gestion globale des risques»; il en expose les principes fondamentaux, explique pourquoi cette démarche est devenue absolument indispensable, établit un langage commun, donne des orientations claires et propose des lignes directrices pour favoriser le bon déroulement du processus.

L'adoption d'une bonne méthode de gestion globale permettra à la direction d'administrer les risques auxquels est exposée la Caisse et de répondre à la demande croissante d'informations sur ces risques et sur les mesures prises pour les atténuer ou y parer.

[4] Depuis 2002, la Caisse a publié une série de documents qui exposent ses objectifs en matière de gestion et les principes qui régissent ses activités. Ils ont été approuvés par le Comité mixte sous la forme de quatre textes directifs (gestion de la qualité, sécurité de l'information, communications et contrôle interne) et de deux directives ou chartes (gestion et audit interne).

[5] D'après la dernière évaluation actuarielle, au 31 décembre 2003 le taux de financement de la Caisse pour le scénario de base était supérieur à 95 % (prestations et ajustements). Le taux de financement représente la mesure dans laquelle les avoirs de la Caisse couvrent ses engagements pour les droits à prestations déjà acquis.

[6] Le rapport sur l'évaluation des risques est principalement utilisé par le BSCI pour déterminer le contenu, le champ et les priorités du plan d'audit, et par la direction pour améliorer les mécanismes de contrôle interne de la Caisse. Il sera mis à jour chaque année, et une évaluation complète des risques sera effectuée tous les quatre ou cinq ans.

[7] Dans ce contexte, le terme «cloisonnement» signifie que chaque service ou secteur s'intéresse exclusivement aux risques qui le concernent, sans prendre vraiment en considération leurs incidences sur l'ensemble de la Caisse.

1 Définition

De même que la Charte de l'audit interne approuvée par le Comité mixte se réfère aux normes de la profession[8], de même le présent document reprend la définition du cadre intégré de la gestion des risques courus par les entreprises qui a été proposée par le comité d'organismes parrains de la Commission Treadway (COSO)[9].

Cette définition, générale et fonctionnelle, est la suivante:

> **Effort entrepris au niveau stratégique et à l'échelle de l'entreprise par le conseil d'administration, la direction et le personnel pour définir les dangers qui pourraient menacer l'entreprise, ainsi que pour gérer ces risques en les maintenant dans certaines limites, de façon que l'entreprise ait de bonnes chances d'atteindre ses objectifs.**

La présente politique de gestion globale des risques est unique en son genre. Elle reflète les particularités de la Caisse, les exigences auxquelles elle est soumise et son évolution. On a cependant repris la définition et certains éléments clefs du cadre intégré mis au point par le COSO, de même que certaines notions de base des Principes de gouvernement d'entreprise établis par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

Il s'agit d'une politique officielle, obligatoire, systématique et intégrée de détermination et de gestion des risques. Elle entrera en vigueur dès lors que le Comité mixte l'aura approuvée et sera réexaminée tous les deux ans, ou selon que de besoin.

[8] La Charte de l'audit interne précise que tous les audits internes de la Caisse doivent être effectués conformément aux normes régissant la pratique professionnelle promulguées par l'Institute of Internal Auditors, qui est un des cinq membres fondateurs du COSO.

[9] Le COSO est un organisme du secteur privé qui a pour mission d'améliorer la qualité de l'information financière grâce à la promotion de l'éthique professionnelle, à des contrôles internes efficaces et à une bonne gestion des entreprises. Il a été créé en 1985, sous l'égide des cinq principales associations professionnelles des États Unis: l'American Accounting Association, l'American Institute of Certified Public Accountants, Financial Executives International, l'Institute of Internal Auditors et la National Association of Accountants (rebaptisée Institute of Management Accountants).

Objectifs

Nul vent n'est favorable à qui ne connaît son port[10].

La gouvernance d'un organisme passe avant toute chose par une définition claire et impartiale de sa mission et de ses objectifs, faute de quoi il est impossible de déterminer si son fonctionnement et ses résultats sont satisfaisants. L'établissement d'objectifs est également indispensable pour la gestion des risques, car ils constituent la base sur laquelle on se fonde pour interpréter et administrer ces derniers.

> La gestion des risques ne consiste pas seulement à analyser et à surveiller tout ce qui pourrait aller mal. Il s'agit plutôt de comprendre tout ce qui doit aller bien pour que l'organisme puisse accomplir sa mission et atteindre ses objectifs.

La Charte de Management approuvée par le Comité mixte définit la mission, les défis et les objectifs de la Caisse[11]. L'Administrateur informe régulièrement le Comité mixte et le Comité permanent des progrès accomplis dans la poursuite de ces objectifs. Les organes directeurs font le point de la situation et analysent attentivement les ressources utilisées ainsi que l'utilité et la qualité des services fournis, pour veiller à l'efficacité, à l'efficience, à l'intégrité et à la compétence de la Caisse.

Selon la politique de gestion globale des risques, le Comité Mixte, le Secrétaire général, et la haute direction de la Caisse continueront à déterminer les structures, les processus et les relations hiérarchiques nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

L'adoption d'une politique de gestion globale des risques vise avant tout à donner aux principaux partenaires de la Caisse l'assurance raisonnable que celle-ci est à même d'accomplir sa mission et d'atteindre ses objectifs.

La Charte de Management approuvée par le Comité mixte définit ainsi la mission et les objectifs de la Caisse:

- Objectifs stratégiques – Grands objectifs à long terme liés à la nécessité de veiller à ce que la Caisse dispose de l'infrastructure[12], des processus et des ressources financières nécessaires pour s'acquitter de sa mission, à savoir:

  «Gérer la Caisse des pensions sous l'autorité du Comité mixte et [...] 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[13].».

[10] Citation attribuée à Sénèque, philosophe et dramaturge de la Rome antique.

[11] La direction de la Caisse veille à ce que les objectifs soient mis en œuvre à différents niveaux tout en conservant leur cohérence interne.

[12] Le terme «infrastructure» est pris ici dans son acception la plus large: il désigne l'ensemble des ressources nécessaires à la Caisse pour s'acquitter convenablement de ses fonctions – ressources technologiques (ordinateurs, communications, connaissances), matérielles, humaines, etc.

[13] Définition donnée dans la Charte de management et approuvée par le Comité mixte.

- Objectifs en matière d'information – Objectifs liés à la nécessité de fournir rapidement aux intéressés des renseignements utiles et fiables.

  La Caisse a adopté une Politique de Communication visant à faciliter et rendre plus efficace la communication interne et externe, notamment avec les organes directeurs, les organisations affiliées, les participants, les retraités/bénéficiaires, le personnel et les fournisseurs. Cette Politique, qui a été approuvée par le Comité mixte, fixe les objectifs suivants:

  - «Professionnalisme – Affirmer le professionnalisme de la Caisse, par une maîtrise parfaite des statuts, règlements et jurisprudence, faisant de la Caisse une source recherchée pour une information complète et fiable;

  - Compréhension et disponibilité – Répondre rapidement aux besoins d'information et de contact par une intensification de la communication de proximité, une identification des différentes partenaires de la Caisse commune, assurant une bonne compréhension des besoins et une disponibilité facilitant l'accès pour l'ensemble des clients;

  - Anticipation et développement – Anticiper les attentes, par une écoute permanente des clients et développer des outils et des moyens de communication permettant un large accès par les partenaires à l'information mise à leur disposition;

  - Personnalisation par catégorie de partenaires et parties prenantes – Cibler la communication sur les besoins des différentes catégories de partenaires: participants, [retraités/bénéficiaires,] organisations affiliées (employeurs), Comité mixte, Comité permanent, associations d'actifs et de retraités, etc. Personnaliser l'information à leur intention ainsi que si possible les supports;

  - Réactivité – Adapter le contenu des informations communiquées ou utiliser tous les supports de communication appropriés lorsque les circonstances le nécessitent, notamment en cas d'événement majeur ou de situation de crise.».

- Objectifs concernant le respect des dispositions – Objectifs liés à la nécessité pour la Caisse d'exercer ses activités conformément à ses propres règles et à celles de l'ONU.

  La Caisse a établi un système de contrôle interne à plusieurs niveaux pour assurer le respect des dispositions. En voici les principaux éléments:

  - Conformément aux statuts de la Caisse, le Comité des commissaires aux comptes vérifie périodiquement les comptes et soumet au Comité mixte un rapport sur les activités, les comptes et les placements. Le Comité mixte présente ensuite les conclusions de ce rapport à l'Assemblée générale;

  - En vertu de la Charte de l'audit interne approuvée par le Comité mixte, le Bureau des services de contrôle interne (BSCI), à qui a été confié l'audit interne de la Caisse, veille à ce que les méthodes et les processus approuvés soient

suivis comme il convient. Les auditeurs internes aident également la haute direction (l'Administrateur et le Représentant du Secrétaire général pour les placements) à renforcer les processus, les méthodes de travail et les contrôles pour garantir la protection et l'utilisation de données fiables et utiles, ainsi qu'à promouvoir l'efficience et l'efficacité des activités;

- Le Comité des commissaires aux comptes et les auditeurs internes aident la direction et, par son intermédiaire, le Comité mixte à mettre en lumière les dangers ou les points faibles des conditions d'exploitation, contribuant ainsi à déterminer les risques auxquels est exposée la Caisse et son aptitude à atteindre ses objectifs;

- La Caisse a mis en place des systèmes de contrôle interne intégrés au processus de gestion pour donner l'assurance raisonnable que: a) la direction sait dans quelle mesure les objectifs sont atteints; b) les lettres annuelles, les rapports et les états financiers sont fiables; c) les règles, règlements et procédures administratives en vigueur sont respectés;

- Le Secrétaire général renforcera les systèmes de contrôle interne des placements et les intégrera au processus de gestion afin de fournir l'assurance raisonnable que: a) la direction sait dans quelle mesure les objectifs en matière de placements sont atteints; b) les rapports opérationnels, administratifs et financiers sont fiables; c) les règles, règlements et procédures administratives en vigueur sont respectés.

- Objectifs opérationnels – Objectifs liés à l'exercice de la fonction première de la Caisse (résultats, rapidité, service, qualité, rendement des placements, préservation des ressources, développement durable, Pacte mondial).

  Le Comité de Bâle[14] définit le risque opérationnel comme le risque de pertes pouvant résulter de l'insuffisance ou de la défaillance des processus internes (pour causes d'erreurs humaines ou de dysfonctionnement des systèmes) ou de facteurs extérieurs qui empêchent un organisme de fournir les biens ou services requis aux conditions prévues.

  Il convient d'évaluer les risques en partant de la base (c'est-à-dire du niveau transactionnel), pour favoriser la responsabilisation et la participation à tous les échelons de la hiérarchie[15]. Cela permet aussi de les repérer, de les mesurer et d'y parer plus vite.

- Objectifs en matière de financement – Il s'agit de préserver les ressources financières et de garantir avec une certitude raisonnable que la Caisse disposera toujours des fonds dont elle aura besoin.

[14] Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, composé de représentants des banques centrales et des autorités réglementaires d'un groupe de pays (Allemagne, Belgique, Canada, États Unis, France, Italie, Japon, Luxembourg, Pays Bas, Royaume Uni, Suède et Suisse), a été créé sous les auspices de la Banque des règlements internationaux (BRI) pour traiter de questions multijuridictionnelles, veiller à ce que les banques fassent l'objet d'un contrôle international adéquat et faire en sorte que tous les établissements bancaires et financiers soient soumis aux mêmes règles.

[15] Voir la section intitulée «Responsabilités fonctionnelles» pour une description des responsabilités aux différents échelons.

Cette catégorie spéciale d'objectifs, dont le COSO ne s'occupe pas expressément, est mentionnée ici parce que la principale responsabilité fiduciaire de la Caisse s'apparente à une fonction d'assurance: elle est en effet chargée de recueillir et **centraliser des ressources, de répartir les risques** et de fournir des services assimilables à ceux d'une compagnie d'assurance (rentes versées en cas de départ à la retraite, d'invalidité ou de décès)[16].

Les participants – et les organisations affiliées – versent des cotisations à la Caisse pendant leur période de service, en partant du principe qu'elle leur servira régulièrement une pension lorsqu'ils prendront leur retraite[17]. Le principal risque que court la Caisse est donc de se retrouver insolvable et de ne pas disposer de ressources suffisantes pour s'acquitter de ses engagements.

Pour s'assurer que la Caisse est dûment financée, on procède tous les deux ans à une évaluation actuarielle. Le Comité d'actuaires, organe consultatif du Comité mixte, consulte le Comité des placements au sujet du niveau des rendements des placements à long terme, examine le rapport de l'Actuaire-conseil et donne au Comité mixte des avis concernant le taux de financement et d'autres questions actuarielles. En outre, en 2006 la Caisse fera pour la première fois une étude sur la gestion de l'actif et du passif, afin d'évaluer l'écart potentiel entre ces deux agrégats selon divers scénarios, de tester les hypothèses utilisées pour l'évaluation actuarielle, d'établir diverses options pour la répartition de l'actif et formuler des recommandations concernant l'atténuation des risques[18]. En fonction des conclusions de cette étude, le Secrétaire général approuvera ou modifiera la répartition stratégique de l'actif et la stratégie de couverture des risques de change.

[16] Dans son rapport intitulé «Developments in Pension Fund Risk Management in Selected OECD and Asian Countries» (Évolution de la gestion des risques des fonds de pension dans certains pays de l'OCDE et certains pays d'Asie), le secrétariat de l'OCDE exprime l'opinion que les régimes de retraite à prestations définies peuvent être considérés simplement comme une série de rentes pour ceux qui ont déjà pris leur retraite et comme des rentes différées pour ceux qui travaillent encore.

[17] La Caisse offre aussi une autre possibilité: le paiement d'une somme en capital qui ne peut pas dépasser le tiers de l'équivalent actuariel de la pension (al. g de l'article 28 des Statuts de la Caisse). Comme on l'a déjà signalé, la Caisse verse également des prestations en cas d'invalidité et de décès, ainsi que d'autres prestations.

[18] La Caisse a l'intention de faire de telles études à intervalles réguliers. La direction étudie également l'opportunité de recommander une fois de plus au Comité mixte de créer un comité chargé d'examiner les questions liées à l'actif et au passif et de donner des avis à ce sujet.

IV Description

La gestion des risques comporte plusieurs aspects: a) définition des risques et établissement d'un profil de risque; b) établissement d'une carte des risques et étude de leurs relations; c) évaluation périodique des risques; d) mise en place de mécanismes efficaces d'audit et de gouvernance.

a) **Définition des risques et établissement d'un profil de risque** – Les dirigeants définissent les facteurs internes et externes qui pourraient influer sur la réalisation des objectifs de la Caisse, en établissant une distinction entre les risques et les possibilités[19]. Les possibilités sont signalées aux responsables de l'établissement des stratégies ou des objectifs.

   Les dirigeants utilisent comme source d'information le rapport d'évaluation des risques établi par les auditeurs internes ainsi que la lettre de Management et les rapports du Comité des commissaires aux comptes.

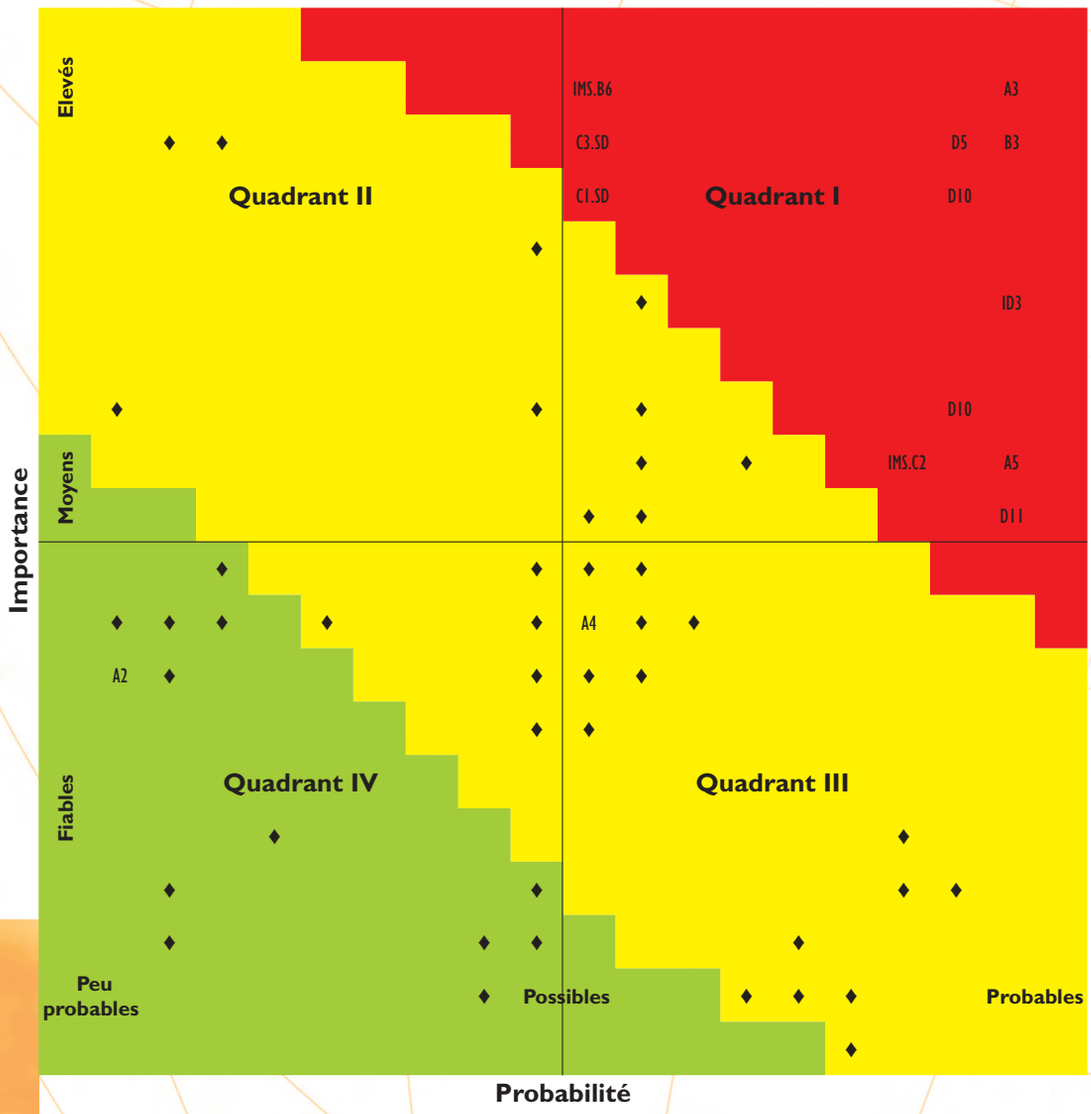
   Les responsables hiérarchiques (chefs de bureau, service, section ou groupe) prennent en considération les recommandations du Comité mixte et de la direction en ce qui concerne le degré de tolérance pour chaque catégorie de risque. Le Secrétaire général, après avoir consulté le Comité des placements et le Comité mixte, propose un seuil de risque pour les placements.

b) **Établissement d'une carte des risques et étude de leurs relations** – La direction récapitule les données fournies par les responsables hiérarchiques en établissant une carte des risques, présentée périodiquement au Comité mixte dans le rapport sur la gestion globale des risques.

   La carte des risques est un outil utilisé par la Caisse pour déterminer les principaux risques et en mesurer l'importance (c'est-à-dire leur impact potentiel sur son aptitude à atteindre les objectifs) ainsi que la probabilité. Elle permet de visualiser facilement et rapidement les risques et leur interaction et d'en évaluer l'ampleur, ce qui aide à définir les mesures à prendre pour les atténuer ou les supprimer. Voici un exemple de carte des risques.

[19] Les facteurs ayant un effet négatif représentent des risques, qui peuvent empêcher la Caisse d'atteindre ses objectifs. Les facteurs ayant un effet positif peuvent contrebalancer les effets négatifs ou représenter des possibilités. Par «possibilités» on entend les chances de voir entrer en jeu des facteurs qui facilitent la réalisation des objectifs et favorisent l'efficience et l'efficacité.

Exemple de carte des risques[20]



Cette carte représente les risques classés en fonction de leur importance et de leur probabilité. Elle est divisée en quadrants.

- Quadrant I – Il s'agit de risques graves car ils menacent la réalisation des objectifs de la Caisse. Ils sont à la fois importants et probables. Ils doivent être atténués ou supprimés par des mesures et des stratégies de prévention et faire l'objet d'une surveillance constante et d'une information régulière.

- Quadrant II – Les risques sont importants car ils menacent fortement la réalisation des objectifs de la Caisse, mais leur degré de probabilité est moins grand. Afin que la probabilité demeure faible, il faut adopter des mesures et des stratégies de prévention et procéder régulièrement à des contrôles.

[20] Les risques mis en lumière en 2005 par les auditeurs internes dans leur évaluation générale des risques ont été pointés en fonction de leur probabilité et de leur importance. Leur répartition par couleur correspond également à celle des auditeurs internes.

- Quadrant III – Les risques sont considérés comme modérés car ils sont moins importants, mais leur degré de probabilité est plus grand. Il faut procéder à des contrôles réguliers pour s'assurer qu'ils sont bien gérés et que leur importance n'a pas changé.

- Quadrant IV – Les risques sont faibles car ils sont à la fois peu probables et peu importants. Ils n'exigent qu'un minimum de contrôle, à moins que des évaluations ultérieures révèlent un net changement nécessitant leur reclassement dans une autre catégorie.

Répartition par couleur – Une couleur est attribuée à chaque risque en fonction de sa probabilité et de son importance:

Risque élevé	Probable et élevé; probable et moyen; possible et élevé
Risque modéré	Probable et faible; possible et moyen; peu probable et important
Risque faible	Possible et faible; peu probable et faible; peu probable et moyen

Le tableau ci-après donne une brève description des différents risques qui constituent une menace importante pour la Caisse et apparaissent probables. Ils ont été classés dans la catégorie des «risques élevés» par les auditeurs internes dans leur évaluation générale. Dans tous les cas, la direction est consciente de ces risques, a défini des mesures de prévention et est en train de mettre en œuvre des stratégies pour les atténuer ou y parer. Ces risques sont tous situés dans le quadrant I et doivent donc faire l'objet d'une surveillance constante ainsi que d'une information régulière.

	Code	Catégorie de risque	Description	Observations/mesures prises
I	A3 Gouvernance Secrétariat	Élevé Q-I	**Manque de personnel** – Le volume de travail ne permet pas de temps d'arrêt ni de réévaluation. Il provoque des retards dans les opérations, en particulier pour l'actualisation des versements aux retraités qui ont opté pour la double filière.	La plupart des secteurs ont un effectif insuffisant au regard du volume de travail. Le nombre de nouvelles affiliations et de départs à la retraite a beaucoup augmenté. Les participants attendent de la Caisse une réaction plus rapide. Compte tenu du budget et des postes approuvés, la direction a entrepris de sélectionner et de recruter du personnel afin de renforcer les secteurs essentiels et de garantir un effectif suffisant pour l'exécution des tâches actuelles ainsi que des activités futures (gestion intégrée, stockage des données, amélioration de l'information sur les résultats, etc.).

	Code	Catégorie de risque	Description	Observations/mesures prises
2	A5 Gouvernance Secrétariat	Élevé Q-I	**Renouvellement, formation et compétences du personnel des organisations affiliées** – La Caisse compte sur les organisations affiliées en tant que fournisseurs tiers. Si elles ne respectent pas les orientations données, cela complique la tâche des bureaux de New York et de Genève. Les organisations affiliées ont des capacités limitées en ce qui concerne la communication des données, ce qui complique également la tâche de ces bureaux.	Par souci d'efficience et d'efficacité, la collecte et la communication des données sont décentralisées et confiées aux organisations affiliées. Celles-ci n'accordent pas un rang de priorité élevé à l'administration des pensions. Elles utilisent des logiciels et des systèmes différents (Peoplesoft, SAP, etc.). Le Service informatique de la Caisse (IMSS) a mis au point des interfaces pour les systèmes des organisations affiliées qui effectuent le plus d'opérations, ce qui a accru l'efficacité et la rapidité de la transmission de données. IMSS continuera à mettre en place des interfaces si cela apparaît possible et souhaitable du point de vue économique et technique.
3	B3 Gouvernance Secrétariat	Élevé Q-I	**Relations avec les banques** – En raison de la modification des procédures de décaissement, le Caissier a vu son volume de travail augmenter. De ce fait, il n'a guère le temps d'analyser les mouvements de trésorerie et risque de ne pas pouvoir s'acquitter de certaines tâches ou de prendre du retard dans leur exécution. Il n'y a pas de contrôle des frais bancaires. Le personnel de Genève n'a pas d'expérience de la gestion d'un cycle complet de paiement en cas de besoin.	On a simplifié les décaissements en confiant les opérations à un seul grand prestataire de services. Le bureau de Genève s'est vu déléguer les pouvoirs nécessaires pour donner à la banque des instructions concernant les paiements en cas de besoin. Un exercice de gestion d'un cycle complet de paiement est prévu pour la fin 2006. En ce qui concerne l'analyse des mouvements de trésorerie et le contrôle des frais bancaires, des procédures sont à l'étude. Un caissier-adjoint a été recruté pour alléger le volume de travail du Caissier et permettre à celui-ci d'analyser les mouvements de trésorerie et de contrôler les frais bancaires.
4	C1 Mise au point de systèmes IMSS	Élevé Q-II	**Infrastructure PENSYS** – Les auditeurs internes seront tenus au courant de la maintenance du système PENSYS ainsi que des activités d'analyse et de planification menées en vue de son remplacement. Ils procéderont à un examen préalable du futur système aux points de jonction voulus.	IMSS a commencé à évaluer divers logiciels de gestion intégrée en prévision des besoins à long terme de la Caisse. Des crédits ont été approuvés pour l'exercice biennal en cours afin d'évaluer les différentes options. La nouvelle plateforme informatique devrait être en place vers 2009.

	Code	Catégorie de risque	Description	Observations/mesures prises
5	C3 Mise au point de systèmes IMSS	Élevé Q-II	**Intégration des données avec les organisations affiliées** – Bien menée, cette activité pourrait se traduire par des économies et une amélioration des services. Mal menée, elle entraînera des problèmes risquant de nuire à l'intégrité des données et à la réputation de la Caisse.	L'échange de données en continu entre la Caisse et les organisations affiliées exige que celles-ci mettent toutes à profit les interfaces électroniques existantes pour communiquer des données contenues dans une multiplicité de systèmes et se présentant sous des formes très différentes. La Caisse créera un portail d'information Web. Le Service informatique collaborera avec les organisations affiliées pour harmoniser leurs systèmes avec l'architecture intégrée de la Caisse.
6	D5 Contrôle Finances	Élevé Q-I	**Mise en concordance** – De nombreux cas de discordance entre les données concernant les participants sont en attente de règlement. Les données sont mises en concordance chaque année. Comme les versements de départ au titre de la liquidation des droits ne sont effectués qu'après mise en concordance, le risque de surpaiement est limité.	Il y a environ 17 000 cas de discordance non réglés. En pareil cas, la Caisse procède à un versement de départ partiel. Une fois les données harmonisées, le solde est payé. Les 21 organisations affiliées ont des systèmes d'information et de paiement différents, ce qui complique la mise en concordance. Le problème a été reconnu dans la Charte de management. Le Groupe de la comptabilité doit publier à l'intention des organisations affiliées un guide facile à utiliser pour la communication des données concernant les pensions, et organiser périodiquement des séminaires de formation pour les aider à calculer les cotisations ainsi qu'à fournir des informations à ce sujet. Le Groupe mettra également au point un outil informatique pour déceler les discordances dans les données relatives aux participants, les signaler et y remédier.
7	D10 Contrôle Finances	Élevé Q-I	**Système de comptabilité Lawson** – Les paiements divers sont enregistrés manuellement dans le système Lawson, ce qui prend du temps et peut donner lieu à des erreurs. Ce système est utilisé pour tous les paiements hors cycle à New York (versements de départ au titre de la liquidation des droits, paiement de la somme en capital, etc.).	Toutes les données enregistrées manuellement dans le système Lawson sont vérifiées par une personne autre que celle qui a procédé à la saisie.

	Code	Catégorie de risque	Description	Observations/mesures prises
8	D11 Contrôle Administration	Élevé Q-I	**Services contractuels** – La latitude consentie pour l'acquisition de services contractuels peut conduire à offrir des contrats sans avoir fait appel à la concurrence comme il convient. Les auditeurs internes devraient déterminer si les procédures et la rémunération des consultants recrutés dans le cadre de contrats de durée déterminée sont conformes à la politique de l'ONU.	La Caisse suit la plupart des règles de l'ONU concernant les achats et la passation de marchés pour les biens et services. Le Comité mixte a conféré à l'Administrateur le pouvoir d'effectuer des achats directs dans certains cas. Ce pouvoir n'a cependant été exercé que lorsque la Division des achats de l'ONU n'était pas en mesure de fournir en temps voulu les services ou les biens nécessaires à la Caisse, ou en cas de besoins urgents ou imprévus. Tous les achats directs approuvés par l'Administrateur en vertu du pouvoir qui lui a été délégué font l'objet d'un dossier complet qui peut être consulté à tout moment par les auditeurs internes. Conformément aux décisions du Conseil, les auditeurs internes passeront périodiquement en revue les achats directs.
9	B6 Gouvernance Administration Service de la gestion des placements	Élevé Q-I	**La politique de passation des marchés et le statut juridique de l'ONU peuvent entraver l'accès aux outils nécessaires** – Il s'agit là d'un risque important. Par exemple, Bloomberg pourrait ne plus fournir de services à la Caisse pour cause de retard dans les paiements ou de non-renouvellement du contrat. Comme la majeure partie des avoirs de la Caisse est gérée par des fonctionnaires du Service de la gestion des placements, le fait d'être coupé de la principale source d'information et de données sur les marchés serait extrêmement fâcheux. Dans le cas des prêts de titres, le Département des affaires juridiques de l'ONU n'a pas été en mesure de collaborer avec des fournisseurs tiers pour procurer au Service de la gestion des placements des outils analytiques qui sont généralement mis à la disposition des gros investisseurs par les sociétés de courtage. La Caisse risque de ce fait de subir un manque à gagner sur les placements.	Les fonctionnaires du Service de la gestion des placements s'accordent à penser que le respect des règles de l'ONU en matière d'achat et de passation des marchés les empêchent d'agir avec la rapidité et l'efficacité nécessaires à la gestion d'un portefeuille aussi important que celui de la Caisse. Quand le contrat avec Bloomberg arrivera à expiration, le Service devra lancer un appel d'offres auprès des fournisseurs de données sur le marché, même si, de l'avis général, Bloomberg est le meilleur et si le Service recommande de renouveler simplement le contrat. Il y a souvent des retards dans les paiements à Bloomberg. Faute d'entente sur le libellé de certaines dispositions contractuelles, les fonctionnaires chargés des placements n'ont pas pu profiter de solides outils de décision mis gratuitement à la disposition de la Caisse par des sociétés de courtage. Il semble qu'il n'y ait pas de politique ni de procédure spéciale d'achat au cas où la Caisse aurait besoin de toute urgence d'un nouvel ordinateur ou d'une nouvelle application.

	Code	Catégorie de risque	Description	Observations/mesures prises
10	C2 Évaluation des risques Service de la gestion des placements	Élevé Q-I	**La gestion des risques de change devrait être améliorée** – Si le Service de la gestion des placements a une idée précise de l'évolution à court terme des taux de change, il doit évaluer de façon exacte et intégrée la position nette pour chaque risque de change, sur la base de ses prévisions. Les auditeurs internes estiment que le Service sait avec précision si son portefeuille net est «long» ou «court» en dollars par rapport au taux de base, mais qu'il n'a pas une idée assez détaillée de la situation par monnaie. En outre, le passif de la Caisse est libellé en diverses monnaies, mais il n'y a pas de vue d'ensemble des positions de change nettes. En cas d'aggravation de l'instabilité des principales devises, les risques de change pourraient entraîner d'importants changements dans la situation financière de la Caisse, qui prendront peut-être ses partenaires au dépourvu.	Les risques de change sont considérés comme faibles étant donné le nombre important de monnaies (23) dans lesquelles sont libellés l'actif et le passif de la Caisse. En d'autres termes, on part implicitement de l'hypothèse qu'il y a une faible corrélation entre les taux de change pour chaque couple de monnaies. La couverture des risques de change peut être coûteuse et n'est pas toujours efficace. Seize pour cent du passif – mais 0 % de l'actif – sont libellés en francs suisses, ce qui semble fortuit et non pas délibéré. Le service de la gestion des placements a cependant agi délibérément sur la base de ses prévisions concernant la faiblesse du dollar en 2003/2004 et savait dans quelle mesure le portefeuille était court en dollars par rapport au taux de base. Il est prévu d'analyser les risques de change de la Caisse dans le cadre de l'étude sur la gestion de l'actif et du passif.
11	D3 Contrôle Service de la gestion des placements	Élevé Q-I	**La comptabilisation des opérations immobilières est compliquée et les estimations ne sont pas fiables** – La complexité de la comptabilisation des rachats de parts liés à des partenariats immobiliers est source de confusion. Des erreurs dans la comptabilisation des avoirs peuvent invalider les rapports sur la situation financière et les résultats de la Caisse. Bien que le pourcentage de l'actif détenu sous cette forme soit faible, le risque est important car si la Caisse était tenue de corriger ses chiffres pour cause d'erreurs d'écriture ou de comptabilité, sa réputation pourrait en souffrir.	La comptabilisation des opérations immobilières absorbe au moins 25 % du temps de travail d'un fonctionnaire, alors que l'immobilier ne représente que 6 % de l'actif. Un algorithme sur lequel on n'a pas de détails est utilisé pour évaluer le nombre de parts rachetées quant les partenaires ne peuvent pas encore en préciser le montant. La méthode utilisée pour calculer les gains et les pertes au moyen de cet algorithme a donné lieu à des erreurs dont la correction a pris beaucoup de temps. Le manuel du Service de gestion des placements sera revu en profondeur à l'occasion du changement de dépositaire comptable centralisateur.

Le tableau ci-après donne des exemples de risques **modérés** et **faibles**, pointés dans les quadrants III et IV, respectivement.

	Identification Code	Risk Rating	Description	Comments / Control Actions
12	A4 Gouvernance Secrétariat	Modéré Q-III	**Des définitions d'emploi n'ont pas encore été établies pour tous les postes** – Les fonctions attachées aux postes risquent donc de ne pas être exécutées ou supervisées comme il convient. Le traitement des prestations est une tâche complexe nécessitant un personnel expérimenté. Les auditeurs internes devraient étudier si l'effectif des services comptables et financiers est adéquat.	Pour le recrutement de son personnel, la Caisse suit les règles de l'ONU. La Charte de management reconnaît qu'il y a un risque de perte de mémoire institutionnelle et d'expérience, alors même que les dispositions concernant les prestations sont en constante évolution et que les participants et les bénéficiaires sont de plus en plus exigeants. La Caisse a donc entrepris de créer un fonds informatisé de connaissances auquel tous les secteurs du secrétariat apporteront leur contribution, de façon à rassembler, gérer et diffuser des données explicites et implicites. Le fonds de connaissances comprendra aussi des données sur les procédures et sur les définitions d'emploi.
13	A2 Gouvernance Secrétariat	Faible Q-IV	**Départ à la retraite de responsables de l'informatique** – La direction risque de ne pas pouvoir trouver de personnes aptes à prendre la relève des fonctionnaires qui partiront bientôt à la retraite, ou capables de modifier/ remplacer le système PENSYS dans les délais.	Le système PENSYS a été mis au point sur place et utilise le langage COBOL, qui n'est plus enseigné. En 2009, deux spécialistes de la gestion prendront leur retraite. La direction fait le point des prochains départs à la retraite tous les deux mois. Les responsables de l'informatique ont commencé à évaluer divers progiciels de gestion intégrée en prévision des besoins à long terme de la Caisse et ont fixé comme objectif le remplacement du système actuel vers 2009.

c) Évaluation périodique des risques – Les cadres hiérarchiques surveillent les risques en fonction de leur gravité. La direction examine les risques dans une perspective globale.

Les risques sont évalués et traités conformément aux méthodes et aux modèles approuvés (actuariels, stochastiques et financiers) ou sur la base de l'opinion motivée des cadres hiérarchiques, s'il y a lieu. Tous les fonctionnaires ainsi que les membres des organes directeurs se comportent en «personnes prudentes», au sens des Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, ce qui contribue à la flexibilité et à la responsabilisation.

Ce principe de prudence veut que le personnel et les membres des organes directeurs agissent dans l'intérêt bien compris de la Caisse, en prenant également en considération les intérêts des participants, des retraités/bénéficiaires et des organisations affiliées, ainsi que l'intérêt général. Il comporte deux obligations: le devoir de diligence et le devoir de loyauté.

Le devoir de diligence impose d'agir en pleine connaissance de cause, de bonne foi et avec toute la diligence et tout le soin requis[21]. Selon la bonne pratique, cela signifie qu'une «personne prudente» doit avoir la conviction que les principaux systèmes d'information et de contrôle interne sont fondamentalement fiables. Quant au devoir de loyauté, il s'agit, dans le contexte de la Caisse, de veiller à traiter équitablement tous les partenaires et à éviter les conflits d'intérêts.

À partir des données fournies par les cadres hiérarchiques, la direction fait également la synthèse des risques dans une étude ou une matrice décrivant chacun d'entre eux et indiquant son importance, sa probabilité[22], son impact potentiel sur les opérations de la Caisse, le cadre hiérarchique qui en assure la gestion ainsi que les mesures ou stratégies proposées.

La direction étudie semestriellement les progrès accomplis dans l'atténuation ou la suppression des risques exposés dans la matrice et, avec le concours des auditeurs internes, procède à une évaluation globale des risques au moins tous les cinq ans.

Des audits internes sont programmés par ordre de priorité, en fonction des résultats de l'évaluation globale des risques.

Les cadres hiérarchiques définissent des mesures de gestion des risques compatibles avec les stratégies approuvées. Les auditeurs internes procèdent à des contrôles pour s'assurer qu'elles sont bien appliquées. La direction, avec le concours des cadres hiérarchiques, soumet à l'approbation du Comité mixte un ensemble de stratégies tenant compte du niveau approuvé de tolérance des risques, en vue d'éliminer, de transférer ou d'atténuer les risques de la Caisse.

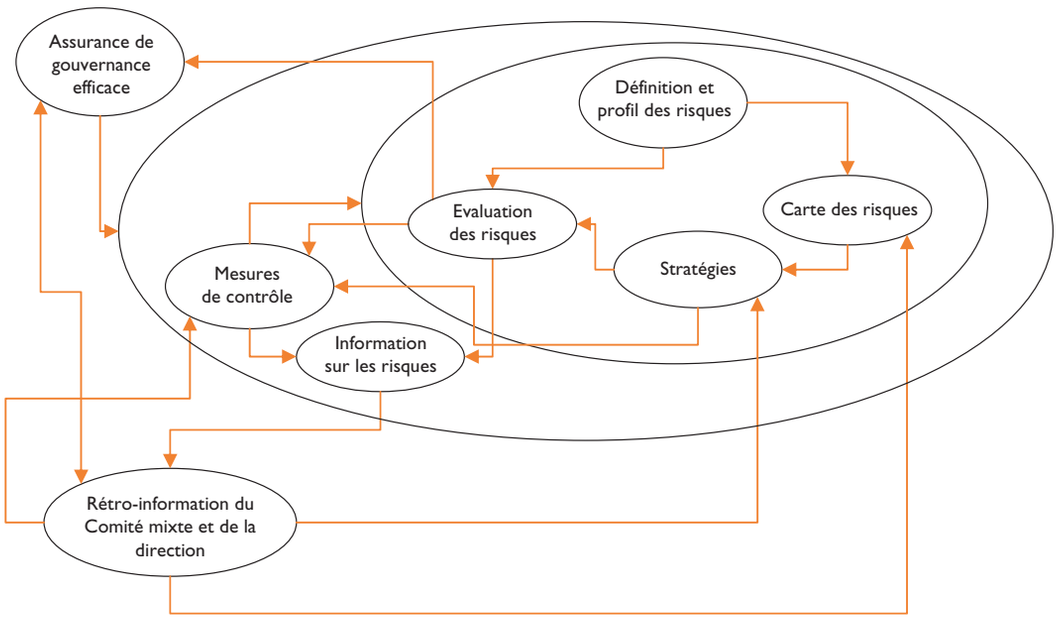
d) Assurer la mise en place et bon fonctionnement de mécanismes efficaces d'audit et de gouvernance – Au début de 2006, les auditeurs internes procéderont pour la première fois à l'audit des mécanismes de gouvernance de la Caisse, conformément au mandat approuvé par le Comité permanent et par l'Administrateur, pour s'assurer que des processus et des méthodes appropriés sont en place, déterminer si la Caisse a adopté les meilleures pratiques et proposer à cet égard des améliorations en se fondant sur ce qui se fait de mieux dans la profession. Cet audit interne aura lieu au minimum tous les quatre ans.

Le diagramme ci-après devrait aider à mieux comprendre le processus global de gestion des risques. Il s'agit d'un processus non pas séquentiel à proprement parler, mais plutôt itératif et multidirectionnel – la sûreté de jugement, la prudence et la communication jouant ici un rôle important.

[21] Le devoir de diligence ne permet pas de sanctionner les erreurs de jugement si les fonctionnaires ou les membres des organes directeurs n'ont pas commis de faute lourde ou si la décision a été prise avec la diligence requise.

[22] L'étude ou la matrice peut associer deux mesures des risques – l'importance et la probabilité – et les traduire en un indicateur de priorité (risque élevé, modéré ou faible) ou son équivalent visuel (couleur rouge, jaune ou verte).

Diagramme conceptuel[23]



V Efficacité

Pour pouvoir se prononcer sur l'efficacité de la gestion globale des risques, il faut déterminer si les activités considérées sont toutes exécutées comme il convient et si les fonctionnaires ainsi que les membres des organes directeurs font preuve de la responsabilité fiduciaire voulue envers la Caisse.

VI Limites

Même si la gestion globale des risques est pratiquée avec sérieux et efficacité, il peut y avoir des imprévus: aléas, problèmes systémiques, événements catastrophiques, erreurs de jugement, erreurs humaines, collusion, etc. Ces facteurs imposent forcément des limites, mais il faut bien voir que cette politique a pour objet de donner au Comité mixte, au Secrétaire général et à la direction l'assurance raisonnable – et non pas absolue – que la Caisse applique avec diligence les systèmes et les processus nécessaires pour pouvoir réagir rapidement et de façon appropriée aux menaces et aux risques internes ou externes.

[23] Ce diagramme conceptuel du processus de gestion globale des risques montre l'interdépendance logique des principales activités. La section 7 du présent document décrit les responsabilités fonctionnelles.

VII

Responsabilités fonctionnelles

La politique définie dans le présent document s'applique à tous les processus et systèmes de la Caisse (paiements, recouvrement des cotisations, tenue à jour des dossiers, prestations, mise en concordance et placements), puisqu'il s'agit de suivre une démarche intégrée, conçue dans une perspective globale, pour faire face aux menaces et aux risques auxquels est exposée la Caisse. Voici la description des responsabilités qu'elle entraîne à chaque échelon de la hiérarchie.

- Le Comité mixte et le Comité permanent – Ces deux organes sont chargés de la surveillance générale; ils approuvent les stratégies et les ressources et déterminent le niveau de tolérance des risques.

Les membres des autres organes directeurs ont tous la responsabilité fiduciaire d'agir dans l'intérêt bien compris de la Caisse et de lui fournir les meilleures orientations et les meilleurs conseils concernant les possibilités, les risques et les menaces. Les organes directeurs sont également chargés de veiller à ce que la Caisse exerce ses activités conformément aux dispositions de ses statuts, de son règlement et de son système d'ajustement des pensions à ce qu'elle respecte les principes du Pacte mondial et du développement durable, à ce qu'elle applique des règles de déontologie très strictes et à ce qu'elle traite équitablement tous ses partenaires.

- L'Administrateur de la Caisse – L'Administrateur et, en son absence, l'Administrateur adjoint sont responsables au premier chef de la mise en œuvre et de la conduite du processus de gestion globale des risques, de l'établissement de la carte générale des risques et de la soumission au Comité mixte et au Comité permanent, pour approbation, du rapport, du budget, des plans et des stratégies concernant la gestion globale des risques.

- Le représentant du Secrétaire général pour les placements de la Caisse – En vertu de l'article 19 des statuts de la Caisse, le Secrétaire général de l'ONU décide du placement des avoirs de celle-ci. Il est aidé dans cette tâche par le représentant qu'il a désigné. Le représentant du Secrétaire général est chargé de mettre en œuvre et de conduire le processus de gestion des risques dans le domaine des placements, d'obtenir des organes directeurs les autorisations voulues ainsi que des conseils en ce qui concerne le seuil de risque, d'assurer la liaison et de communiquer les renseignements voulus en vue de l'établissement d'une carte intégrée des risques et d'une stratégie globale à l'échelle de la Caisse.

- Cadres hiérarchiques – Les cadres hiérarchiques soutiennent le processus de gestion globale des risques en veillant au respect des stratégies et des procédures, en suivant et en gérant les risques dans leur domaine de compétence, compte tenu des niveaux de risque approuvés, et en rendant compte de la situation.

Les cadres hiérarchiques rendent périodiquement compte – aux niveaux opérationnel et stratégique – des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de la Charte de management. Les rapports d'activité qu'ils présentent à la direction comprennent

une section consacrée à l'analyse de variance, qui indique les causes de l'écart entre les résultats et les objectifs fixés, les limites de risque, le budget et les incidences éventuelles des risques.

- Le personnel de la Caisse – Tous les fonctionnaires, dans leurs domaines de compétence respectifs, participent à la gestion globale des risques conformément à la politique énoncée dans le présent document ainsi qu'aux règles et procédures établies.

- Le Comité des commissaires aux comptes et les auditeurs internes – Le Comité des commissaires aux comptes et le Bureau des services de contrôle interne, chargé par le Comité mixte d'assurer l'audit interne de la Caisse, aident le Comité mixte et la direction à définir et évaluer les risques. Les audits effectués par ces deux organes fournissent l'assurance raisonnable que des mécanismes et pratiques de gouvernance appropriés et efficaces sont en place. Les auditeurs internes aident la direction à veiller au respect des règles, règlements et procédures administratives en vigueur.

VIII

Conclusions

L'adoption de la politique exposée dans le présent document et l'application de la gestion globale des risques garantiront mieux l'aptitude de la Caisse à s'acquitter de ses engagements et obligations, à accomplir sa mission et à atteindre ses objectifs.

La gestion globale des risques passe par la coordination de la définition, de l'évaluation, de la cartographie, de la surveillance, de la communication et du contrôle des risques à l'échelle de la Caisse, et par la mise en place de l'infrastructure, des ressources et des plans nécessaires pour pouvoir réagir rapidement et de façon appropriée. Il faut considérer les risques en se plaçant dans un large éventail de perspectives et faire appel à la participation de tous les fonctionnaires, de la direction ainsi que des membres des organes directeurs. Il faut aussi que les responsables conçoivent des solutions pour remédier aux risques mis en lumière.

Une fois ces solutions définies, les responsables pourront prendre des décisions en connaissance de cause quant à la meilleure façon d'agir, compte tenu des objectifs fixés dans la Charte de management et du niveau de tolérance acceptable.