



Assemblée générale

Distr. générale
18 août 2009
Français
Original : anglais

Soixante-quatrième session

Points 127 et 128 de l'ordre du jour provisoire*

Budget-programme de l'exercice biennal 2008-2009

Projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2010-2011

Budget de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

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

* A/64/150.



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Aperçu du fonctionnement de la Caisse.	5
II. Budget de l'exercice biennal 2008-2009 : rapport sur l'exécution du budget	10
A. Frais d'administration.	13
B. Frais de gestion du portefeuille	16
C. Frais d'audit.	19
D. Frais du Comité mixte	19
E. Dépenses extrabudgétaires	19
III. Prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2010-2011 : cadre de budgétisation axée sur les résultats et analyse des ressources nécessaires	20
A. Introduction	20
B. Frais d'administration.	31
C. Frais de gestion du portefeuille	55
D. Frais d'audit.	77
E. Dépenses du Comité mixte	81
IV. Fonds de secours	81
V. Décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre	81
VI. État récapitulatif de la suite donnée aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes et par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires	82
 Annexes	
I. Complément d'information sur les prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2010-2011 : dépenses de la Caisse.	90
II. Budget de l'exercice biennal 2010-2011 : renseignements complémentaires sur les frais d'administration.	92
III. Complément d'information sur les prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2010-2011 : frais de gestion du portefeuille	153
IV. Projet de budget de l'exercice biennal 2010-2011 : renseignements complémentaires	181
V. Répartition des coûts entre l'Organisation des Nations Unies et la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies	184
VI. Assurance après la cessation de service.	187
VII. Examen par le Comité mixte des prévisions budgétaires révisées de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies pour l'exercice biennal 2008-2009 et des prévisions budgétaires pour l'exercice 2010-2011	191
VIII. Organigramme de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies approuvé pour l'exercice biennal 2008-2009	204

IX.	Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies : organigramme proposé pour l'exercice biennal 2010-2011	205
X.	Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies : nombre de participants par organisation affiliée au 31 décembre 2008	206
XI.	Statistiques de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, décembre 1995-décembre 2008	208
XII.	Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies : nouvelle structure du service chargé des opérations, proposée pour 2010-2011	209
XIII.	Système intégré d'administration des pensions.	210

Résumé

Le présent rapport contient le budget révisé de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies pour l'exercice biennal 2008-2009, qui fait apparaître une diminution de dépenses de 21 709 300 dollars, soit 3 763 600 dollars au titre des frais d'administration, 17 855 000 dollars au titre des frais de gestion du portefeuille et 118 000 dollars au titre des frais d'audit, compensée en partie par une augmentation de 27 300 dollars au titre des dépenses afférentes au Comité mixte. Le montant révisé des dépenses prévues pour l'exercice biennal 2008-2009 s'établirait donc à 131 489 800 dollars et se répartit comme suit : frais d'administration (72 135 600 dollars), frais de gestion du portefeuille (56 782 500 dollars), frais d'audit (2 471 700 dollars) et dépenses afférentes au Comité mixte (100 000 dollars). Sur ce total, le montant financé par l'Organisation des Nations Unies en vertu de l'accord de partage des coûts est de 18 712 000 dollars.

Le présent rapport contient également les prévisions de dépenses pour l'exercice allant du 1^{er} janvier 2010 au 31 décembre 2011, qui se montent à 179 131 200 dollars (avant actualisation des coûts) et comprennent les frais d'administration (94 468 300 dollars), les frais de gestion du portefeuille (81 855 200 dollars), les frais d'audit (2 707 700 dollars) et les dépenses afférentes au Comité mixte (100 000 dollars). S'agissant du tableau d'effectifs, il est prévu de maintenir 214 postes existants et de créer 23 postes reproductibles et 18 postes temporaires.

Ressources nécessaires

Catégorie	Ressources (milliers de dollars É.-U.)		Postes	
	2008-2009	2010-2011 (avant actualisation des coûts)	2008-2009	2010-2011
Frais d'administration ^a	75 899,2	94 468,3	165	197
Frais de gestion du portefeuille	74 637,5	81 855,2	49	58
Frais d'audit	2 589,7	2 707,7	–	–
Dépenses du Comité mixte	72,7	100,0	–	–
Total	153 199,1	179 131,2	214	255

^a Un poste extrabudgétaire d'agent des services généraux (Autres classes) financé par les organisations affiliées.

I. Aperçu du fonctionnement de la Caisse

1. La Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies a été créée par l'Assemblée générale en 1949 pour assurer au personnel de l'ONU et des autres organisations qui pourraient s'affilier à la Caisse des prestations de retraite, de décès et d'invalidité et d'autres prestations connexes. Elle compte actuellement 23 organisations affiliées et le nombre total de participants actifs et de bénéficiaires au 31 décembre 2008 était de 172 749.

2. Conformément aux Statuts adoptés par l'Assemblée générale, la Caisse est administrée par le Comité mixte de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, les comités des pensions du personnel des organisations affiliées (un par organisation), le secrétariat du Comité mixte et ceux des autres comités susmentionnés. Les membres du Comité mixte sont choisis pour un tiers par l'Assemblée générale des Nations Unies et les organes directeurs des autres organisations affiliées, un tiers par les chefs de secrétariat des organisations et un tiers par les participants. Le Comité mixte présente à l'Assemblée générale des rapports sur le fonctionnement de la Caisse et sur ses investissements. En cas de besoin, il recommande des modifications à apporter aux Statuts en ce qui concerne, notamment, le taux de cotisation des participants (actuellement fixé à 7,9 % de la rémunération considérée aux fins de la pension) et celui des organisations (actuellement fixé à 15,8 %), les critères d'admission et les prestations auxquelles les participants ou leurs ayants droit peuvent prétendre.

Activités opérationnelles

3. Au cours de l'exercice biennal clos le 31 décembre 2007, le nombre des participants à la Caisse est passé de 93 683 à 106 566, soit une augmentation de 13,8 %; le nombre des prestations périodiques servies est passé de 55 140 à 58 084, soit une augmentation de 5,3 %. Au 31 décembre 2008, le nombre des participants actifs était passé à 112 804 (soit une augmentation de 5,9 % sur un an) et le nombre des prestations périodiques servies était de 59 945 (soit une augmentation de 3,2 %). Au 31 décembre 2008, les prestations servies se répartissaient comme suit : 20 550 pensions de retraite, 13 653 pensions de retraite anticipée, 6 932 pensions de retraite différée, 9 538 pensions de réversion au conjoint survivant, 8 072 pensions d'enfant, 1 161 pensions d'invalidité et 39 pensions de personne indirectement à charge. Pendant l'année 2008, la Caisse a en outre effectué 6 325 versements correspondant notamment à des conversions de prestations périodiques en capital.

Figure I
Évolution du nombre des participants en activité depuis 1997

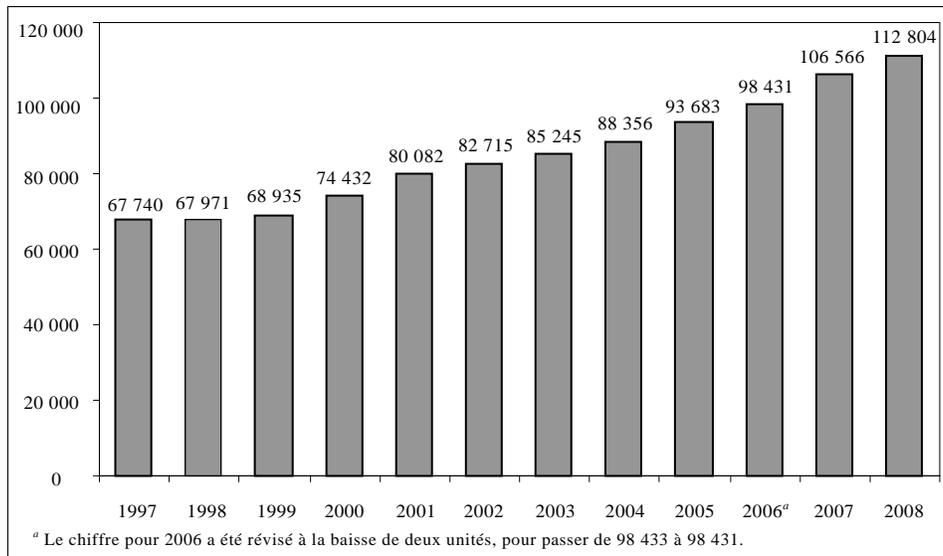
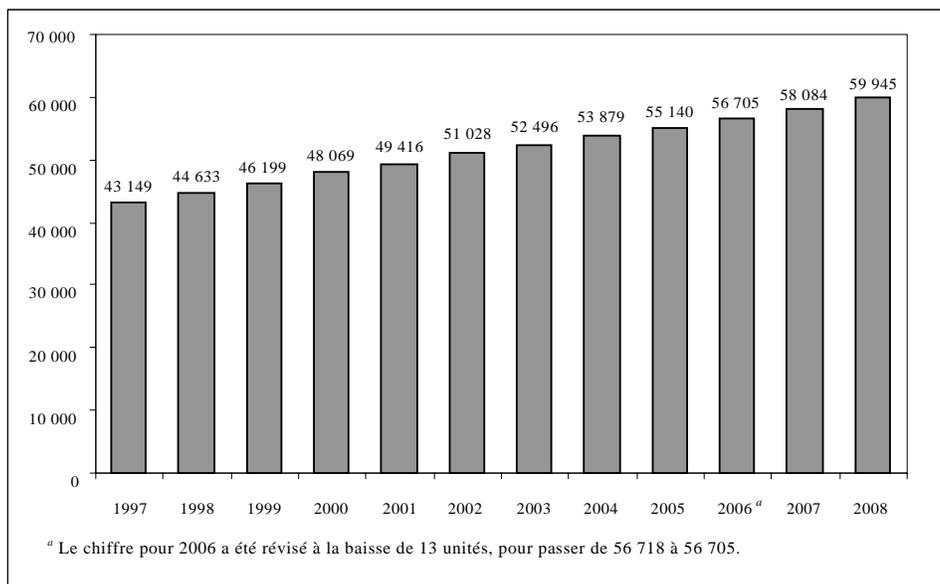


Figure II
Évolution du nombre des prestations périodique servies par la Caisse depuis 1997

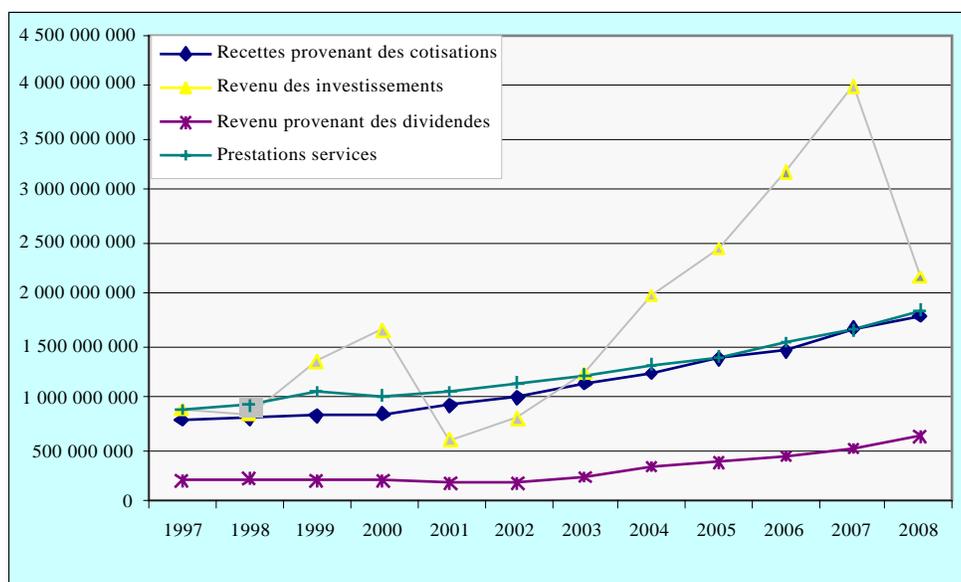


Recettes et prestations servies

4. Les recettes de la Caisse proviennent de trois sources : a) les cotisations des employeurs; b) les cotisations des fonctionnaires; et c) le revenu des investissements. L'importance relative de chacune de ces sources a évolué au fil des ans. En 2008, le total des cotisations se montait à 1 789 300 000 dollars et le montant total des prestations servies à 1 842 500 000 dollars. En 1994, pour la première fois depuis la création de la Caisse, le montant des prestations servies a dépassé celui des cotisations (729,8 millions de dollars contre 711,7 millions) et il a donc fallu utiliser le revenu des investissements pour combler cette différence. En 2008, le montant total des cotisations correspondait à 97,1 % du total des prestations servies, soit une différence de 53,2 millions de dollars. À mesure que la Caisse s'approche d'une situation de maturité, elle dépendra plus lourdement des revenus des investissements pour le paiement des pensions de retraite et des autres prestations.

Figure III
Évolution du montant des recettes de la Caisse et des prestations servies depuis 1997

(En dollars des États-Unis)



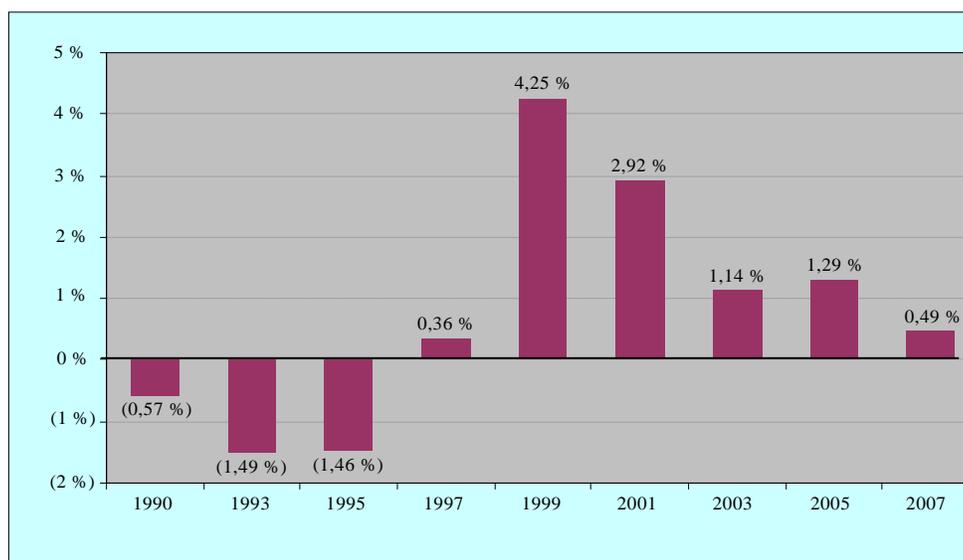
5. Une évaluation actuarielle de la Caisse est effectuée tous les deux ans, selon diverses séries d'hypothèses économiques et démographiques, pour déterminer si les actifs de la Caisse sont et resteront suffisants au regard de ses obligations actuelles et futures.

6. L'évaluation ordinaire arrêtée au 31 décembre 2007 a, pour la sixième fois consécutive, fait apparaître un excédent équivalent à 0,49 % de la masse des rémunérations considérées aux fins de la pension. Les cinq évaluations précédentes, arrêtées au 31 décembre 2005, au 31 décembre 2003, au 31 décembre 2001, au 31 décembre 1999 et au 31 décembre 1997, avaient fait apparaître des excédents de

1,29 %, 1,14 %, 2,92 %, 4,25 % et 0,36 % de cette masse, respectivement. Au vu des résultats de l'évaluation actuarielle la plus récente, qui fait entrer en ligne de compte le coût actuariel de l'allongement de l'espérance de vie des participants et prestataires, reflété dans les nouvelles tables de mortalité approuvées par le Comité mixte, le Comité d'actuaire et l'Actuaire-conseil de la Caisse ont jugé que le taux de cotisation actuel de 23,70 % suffisait pour permettre à la Caisse de faire face à ses obligations en l'état actuel du régime des prestations. Le Comité mixte a approuvé leur opinion concernant la situation actuarielle de la Caisse.

Figure IV
Évolution, des soldes actuariels de la Caisse depuis 1990

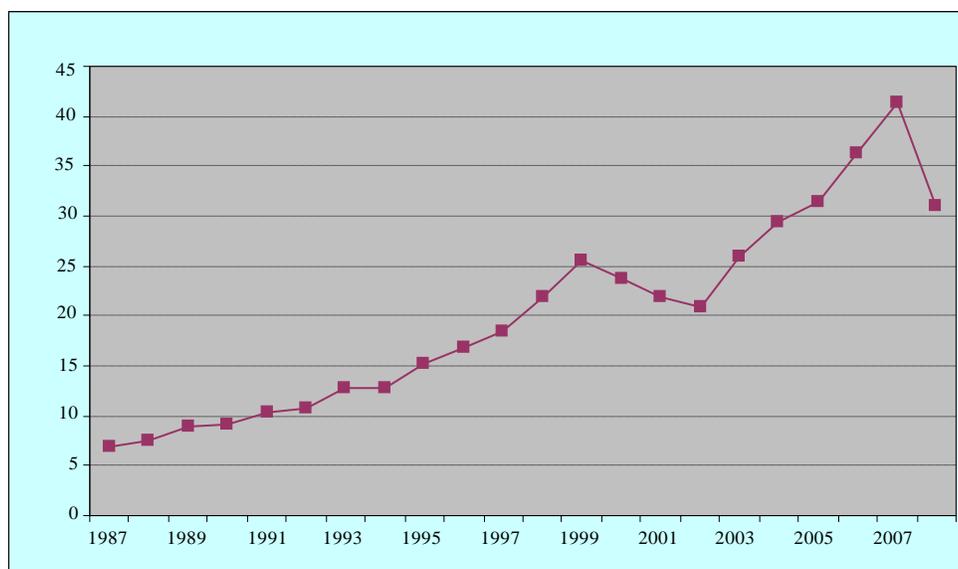
(En pourcentage)



Investissements

7. Au 31 décembre 2008, la valeur de réalisation des actifs de la Caisse se chiffrait à 31 milliards 289 millions de dollars, contre 41 milliards 713 millions à la fin de décembre 2007, soit une baisse de 25 %. Au 31 mars 2009 (le 31 mars est la date généralement retenue dans les rapports présentés au Comité mixte), la valeur de réalisation des actifs était de 29 milliards 18 millions de dollars, contre 40 milliards 588 millions de dollars une année auparavant, soit une baisse de 28,5 %. Pour cette période, le taux global de rendement des investissements, qui tient compte de l'échelonnement des flux de trésorerie, a été de moins 28,3 %, soit un rendement « réel » (corrige de l'inflation de moins 28,1 %).

Figure V
Évolution de la valeur de réalisation des actifs de la Caisse, pour 1987-2008
(En milliards de dollars des États-Unis)



8. L'objectif de la Caisse est d'obtenir sur le long terme un rendement optimal de ses investissements tout en évitant les risques inconsidérés. Le taux annualisé de rendement pour la période de 20 ans allant jusqu'au 31 mars 2009 était de 7,2 %, soit un taux de rendement réel (corrigé du mouvement de l'indice des prix à la consommation aux États-Unis) de 4,3 %.

II. Budget de l'exercice biennal 2008-2009 : rapport sur l'exécution du budget

Tableau 1
Prévisions révisées pour l'exercice biennal 2008-2009, par objet de dépense

(En milliers de dollars des États-Unis)

Catégorie	Dépenses autorisées			Dépenses de la période de 15 mois 1 ^{er} janvier 2008- 31 mars 2009			Dépenses prévues pour la période de 9 mois 1 ^{er} avril 2008- 31 décembre 2009			Augmentation/(diminution) pour l'exercice biennal 2008-2009			Montant définitif proposé des autorisations de dépense pour 2008-2009		
	Caisse	ONU (a)	Total	Caisse	ONU (b)	Total	Caisse	ONU (c)	Total	Caisse (d = b + c - a)	ONU	Total	Caisse (e) = (a + d)	ONU	Total
Frais d'administration															
Postes	24 020,9	11 231,8	35 252,7	14 400,4	6 745,6	21 146,0	9 447,7	4 425,6	13 873,3	(172,8)	(60,6)	(233,4)	23 848,1	11 171,2	35 019,3
Autres dépenses de personnel	3 268,6	364,0	3 632,6	850,6	299,9	1 150,5	2 008,2	50,2	2 058,4	(409,8)	(13,9)	(423,7)	2 858,8	350,1	3 208,9
Consultants	85,0	–	85,0	91,4	–	91,4	–	–	–	6,4	–	6,4	91,4	–	91,4
Voyages	1 075,2	–	1 075,2	473,1	–	473,1	600,0	–	600,0	(2,1)	–	(2,1)	1 073,1	–	1 073,1
Services contractuels	16 015,2	3 362,9	19 378,1	10 550,2	2 857,6	13 407,8	4 666,3	455,0	5 121,3	(798,7)	(50,3)	(849,0)	15 216,5	3 312,6	18 529,1
Dépenses de représentation	3,2	–	3,2	1,5	–	1,5	1,7	–	1,7	–	–	–	3,2	–	3,2
Frais généraux de fonctionnement	8 846,0	2 925,4	11 771,4	5 504,1	2 588,7	8 092,8	1 211,4	359,2	1 570,6	(2 130,5)	22,5	(2 108,0)	6 715,5	2 947,9	9 663,4
Fournitures et accessoires	173,0	66,4	239,4	126,5	49,3	175,8	20,9	1,7	22,5	(25,7)	(15,5)	(41,1)	147,4	51,0	198,3
Mobilier et matériel	3 995,7	465,9	4 461,6	1 189,1	347,2	1 536,3	2 696,0	116,5	2 812,6	(110,6)	(2,1)	(112,7)	3 885,1	463,8	4 348,9
Total, frais d'administration	57 482,8	18 416,4	75 899,2	33 186,9	12 888,3	46 075,2	20 652,2	5 408,2	26 060,4	(3 643,7)	(119,9)	(3 763,6)	53 839,1	18 296,5	72 135,6
Frais de gestion du portefeuille															
Postes	12 122,5	–	12 122,5	6 287,9	–	6 287,9	4924,7	–	4924,7	(909,9)	–	(909,9)	11 212,6	–	11 212,6
Autres dépenses de personnel	657,0	–	657,0	196,1	–	196,1	477,6	–	477,6	16,7	–	16,7	673,7	–	673,7
Consultants	1 384,5	–	1 384,5	276,8	–	276,8	1 000,0	–	1 000,0	(107,7)	–	(107,7)	1 276,8	–	1 276,8
Voyages	1 888,0	–	1 888,0	620,6	–	620,6	1 000,0	–	1 000,0	(267,4)	–	(267,4)	1 620,6	–	1 620,6
Services contractuels	52 210,2	–	52 210,2	19 533	–	19 533	16 124,6	–	16 124,6	(16 552,6)	–	(16 552,6)	35 657,6	–	35 657,6
Dépenses de représentation	22,0	–	22,0	7,9	–	7,9	14,0	–	14,0	(0,1)	–	(0,1)	21,9	–	21,9
Frais généraux de fonctionnement	5 662,5	–	5 662,5	2772,5	–	2772,5	2 851,5	–	2 851,5	(38,5)	–	(38,5)	5 624,0	–	5 624,0

Catégorie	Dépenses autorisées			Dépenses de la période de 15 mois 1 ^{er} janvier 2008- 31 mars 2009			Dépenses prévues pour la période de 9 mois 1 ^{er} avril 2008- 31 décembre 2009			Augmentation/(diminution) pour l'exercice biennal 2008-2009			Montant définitif proposé des autorisations de dépense pour 2008-2009		
	Caisse	ONU (a)	Total	Caisse	ONU (b)	Total	Caisse	ONU (c)	Total	Caisse (d = b + c - a)	ONU	Total	Caisse (e) = (a + d)	ONU	Total
Fournitures et accessoires	101,2		101,2	80,1		80,1	25,6		25,6	4,5		4,5	105,7		105,7
Mobilier et matériel	589,6		589,6				589,6		589,6				589,6		589,6
Total, gestion du portefeuille	74 637,5		74 637,5	29 774,9		29 774,9	27 007,6		27 007,6	(17 855,0)		(17 855,0)	56 782,5		56 782,5
Frais d'audit															
Audit externe	568,4	113,7	682,1	238,0	47,6	285,6	307,1	62,9	370,0	(23,3)	(3,2)	(26,5)	545,1	110,5	655,6
Audit interne	1 589,7	317,9	1 907,6	896,9	179,2	1 076,1	614,2	125,8	740,0	(78,6)	(12,9)	(91,5)	1 511,1	305,0	1 816,1
Total, audit	2 158,1	431,6	2 589,7	1 134,9	226,8	1361,7	921,3	188,7	1 110,0	(101,9)	(16,1)	(118,0)	2 056,2	415,5	2 471,7
Dépenses afférentes au Comité mixte	72,7	-	72,7	-	-	-	100,0	-	100,0	27,3	-	27,3	100,0	-	100,0
Total général	134 351,1	18 848,0	153 199,1	64 096,7	13 115,1	77 211,8	46 681,1	5 596,9	54 278,0	(21 573,3)	(136,0)	(21 709,3)	112 777,8	18 712,0	131 489,8
Dépenses extrabudgétaires (régime d'assurance maladie après la cessation de service)															
Activités opérationnelles	153,6	-	153,6	69,2,		69,2	63,4	-	63,4	(21,0)	-	(21,0)	132,6	-	132,6

9. Le tableau I récapitule les précisions de dépenses pour l'exercice biennal 2008-2009. Dans un souci de plus grande exactitude, les dépenses sont composées de deux éléments distincts : a) les dépenses effectives pour la période de 15 mois allant du 1^{er} janvier 2008 au 31 mars 2009; et b) les prévisions de dépenses pour la période de neuf mois allant du 1^{er} avril au 31 décembre 2009. Les dépenses effectives pour la période allant du 1^{er} janvier 2008 au 31 mars 2009 ont été calculées selon la méthode de la comptabilité d'exercice, à savoir que les opérations et autres événements sont inscrits dans les états financiers au moment où ils se produisent et non lors de la rentrée ou de la sortie des fonds correspondants ou de l'équivalent. En outre, l'accent est davantage mis sur l'explication des causes des écarts, en plus ou en moins, par rapport aux montants prévus des dépenses.

10. Dans sa résolution 62/241, l'Assemblée générale a approuvé pour l'exercice biennal 2008-2009 des crédits d'un montant total de 150 995 100 dollars au titre des frais d'administration (75 994 800 dollars), des frais de gestion du portefeuille (72 347 900 dollars), des frais d'audit (2 589 700 dollars) et des dépenses afférentes au Comité mixte (62 700 dollars). Sur ce montant, 131 996 500 dollars sont directement imputables à la Caisse et 18 998 600 dollars représentent la part de l'ONU dans le total des dépenses. Par ailleurs, des ressources se montant à 153 600 dollars ont été autorisées pour des dépenses extrabudgétaires prises en charge par un certain nombre d'organisations affiliées. Dans la section I de sa résolution 63/252, l'Assemblée générale a augmenté ces crédits de 2 204 000 dollars, portant ainsi le total à 153 199 100 dollars, au titre des frais d'administration (75 889 200 dollars), des frais de gestion du portefeuille (74 637 500 dollars), des frais d'audit (2 589 700 dollars) et des dépenses afférentes au Comité mixte (72 700 dollars). Sur ce montant, 134 351 100 dollars sont directement imputables à la Caisse et 18 848 000 dollars représentent la part de dépenses prise en charge par l'ONU.

11. Cette rallonge budgétaire a été approuvée pour :

a) Frais d'administration : une diminution nette de 95 600 dollars, correspondant à une augmentation des dépenses de consultant relatives à l'étude d'ensemble de la Caisse, à une augmentation des frais de voyage du Groupe de travail sur le régime des pensions, compensées par une diminution des prévisions au titre de la location des locaux;

b) Frais de gestion du portefeuille (2 289 600 dollars) : une augmentation au titre des services contractuels, du mobilier et des accessoires imputable au déménagement du Service de la gestion des investissements au 20^e étage de l'immeuble sis au 1 Dag Hammarskjöld Plaza et à l'installation du système SWIFT;

c) Dépenses afférentes au Comité mixte (10 000 dollars).

Le montant estimatif total des dépenses de l'exercice biennal 2008-2009 est de 131 489 800 dollars, pour les frais d'administration (72 135 600 dollars), les frais de gestion du portefeuille (56 782 500 dollars), les frais d'audit (2 471 700 dollars) et les dépenses afférentes au Comité mixte (100 000 dollars), ce qui représenterait une économie de 21 709 300 dollars (14 % du montant des autorisations de dépenses). Par ailleurs, le montant de 132 600 dollars prévu pour les dépenses extrabudgétaires correspondra à une diminution de 21 000 dollars, soit 13,7 % du montant approuvé.

A. Frais d'administration

12. Le montant estimatif des frais d'administration, soit 72 135 600 dollars, est inférieur de 3 763 600 dollars au crédit correspondant, soit une diminution de 4,96 %. Les principales variations dont ce montant est le solde net sont les suivantes :

1. Autres dépenses de personnel – diminution de 423 700 dollars

13. Ce montant est essentiellement le résultat d'une diminution des dépenses au titre du personnel temporaire (autre que pour les réunions) de 300 000 dollars. Par ailleurs, en raison d'autres engagements dans le Service des systèmes d'information, il n'a pas été possible d'utiliser tous les fonds destinés à la formation, d'où une diminution des dépenses de 66 800 dollars.

2. Frais généraux de fonctionnement – diminution de 2 108 000 dollars

14. Cette diminution est imputable aux économies concernant la location des locaux, les services de communication et les frais d'impression à l'extérieur.

3. Projets entrepris au cours de l'exercice biennal 2008-2009

15. L'étude des projets informatiques entreprise en 2008-2009 est brièvement exposée ci-après.

Tableau 2
État des projets, exercice biennal 2008-2009

(En dollars des États-Unis)

<i>Projet</i>	<i>Date d'achèvement prévue/effective</i>	<i>Crédit</i>	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Dépassement/ (diminution) par rapport aux prévisions</i>
Partage de l'information avec les organisations affiliées	Décembre 2009	2 167 100	2 161 190	(5 910)
Système de gestion de la relation client	Décembre 2009	1 130 164	1 054 162	(76 002)
Services en ligne	Octobre 2009	2 361 589	2 684 793	323 204
Systèmes	Achevé	1 931 170	1 572 235	(358 935)
Opérations	Septembre 2009	2 263 114	2 131 666	(131 448)
Intégration des services informatiques du secrétariat de la Caisse des pensions et du Service de la gestion des investissements	Décembre 2009	798 763	792 756	(6 007)
Total		10 651 900	10 396 802	(255 098)

Partage de l'information avec les organisations affiliées

16. Ce projet a pour but de permettre de partager, par voie électronique, davantage d'informations concernant les participants et les prestataires, à savoir toutes les formules de notification administrative et les données concernant les opérations financières connexes. Des progrès considérables ont été réalisés dans ce domaine et

la Caisse a atteint l'objectif fixé, desservir 75 % de l'ensemble des participants au moyen d'interfaces électroniques. Des fichiers de données financières de fin d'exercice transférés entre les organisations affiliées et la Caisse sont recueillis dans le cadre du projet « Interface financière ». Ces fichiers sont désormais transmis au moyen d'une méthode plus sûre et plus efficace, ce qui permet une rationalisation accrue du processus de collecte des données financières. Dans le cadre du projet pilote, que la Caisse vient de réaliser avec succès, la méthode sécurisée de transfert des fichiers a été utilisée avec l'UNICEF. L'objectif, transférer des données concernant 10 % des organisations affiliées en 2008-2009, a été atteint. D'importants progrès ont également été enregistrés s'agissant du système de notification des anomalies de comptabilisation des cotisations des participants constatées lors des rapprochements. La première phase, analyse des méthodes et des besoins, est achevée. Le projet est actuellement dans sa deuxième phase, qui aboutira à la mise au point d'un mécanisme de notification.

Système de gestion de la relation client

17. La Caisse a examiné un progiciel de gestion de la relation client et un module de vérification optique des signatures pour aider le Groupe du service clients à s'acquitter plus efficacement de son travail, tout en réduisant le risque de fraude, et amélioré les communications avec les participants et les prestataires. Un module « gestion des incidents et des contacts » du progiciel de gestion de la relation client devrait être mis en place à la fin de la période 2008-2009. Une fois ce module en service, le Groupe sera mieux équipé pour concilier la gestion des principaux processus et celle de multiples lignes de communication avec les prestataires et les participants. Le système de gestion de la relation client sera étendu à des fonctions et processus supplémentaires, ce qui permettra de rationaliser davantage d'aspects des relations avec la clientèle. Des améliorations seront également apportées aux applications actuelles concernant les gestionnaires du contenu, de manière à fournir un accès par validation optique des signatures dans les fichiers électroniques.

Services en ligne Web

18. Des applications permettent l'accès en ligne des prestataires et des participants à des informations personnalisées, par le biais d'applications conçues pour les besoins de la Caisse. Des applications critiques, dont le système d'estimation des prestations, notamment dans le cadre de la double filière, le système de suivi de l'attestation de situation et les estimations annuelles des droits à prestations servies font maintenant partie des services habituels à la clientèle. En 2009, la notification d'indexation sur le coût de la vie sera disponible en ligne. La construction et la mise au point de cette interface sont achevées et un prototype est actuellement évalué. L'interface améliorée destinée à l'estimation des prestations est en cours de conception et devrait être disponible pour le relevé de 2010. La Caisse étudie la possibilité de partager les profils des participants par Internet et l'évaluation des besoins en la matière sera achevée pendant l'exercice biennal en cours. Des portails réservés à diverses catégories d'utilisateurs permettant une communication interactive entre le personnel de la Caisse, les organisations affiliées, les participants et les prestataires ont également été introduits dans le cadre de cette initiative. Dans le cadre des efforts visant à ce que les applications Web puissent répondre à l'accroissement de la demande, l'infrastructure du site web a été entièrement réaménagée dans un souci de stabilité et de sécurité. La Caisse s'est également dotée

d'un circuit indépendant pour les communications par Internet et d'un nom de domaine relatif aux pensions, de manière à mieux desservir ses clients. Les nouveaux portails Internet fournissent des interfaces point à point sécurisées, fondées sur un contrôle d'accès fondé sur l'appartenance à telle ou telle catégorie d'utilisateurs, pour de nombreuses applications Internet concernant l'ensemble des activités de la Caisse. Des travaux sont en cours en vue de tirer meilleur parti des applications portail, pour améliorer les communications. Des didacticiels en ligne, y compris le programme de sensibilisation à la sécurité, et plusieurs ateliers d'initiation ont également été introduits pour répondre aux besoins prioritaires de formation en matière de sécurité. On évalue et construit également un système de suivi des affaires pour le Service juridique.

Initiatives Systèmes

19. Les Initiatives Systèmes ont permis de garantir que les systèmes d'importance critique pour la mission de la Caisse (content manager, système Lawson par ex.) soient bien à jour, les mises à jour, nouvelles versions et mises à niveau des fournisseurs étant bien installées, et qu'ils soient bien modulés en fonction de l'évolution du modèle d'activité de la Caisse. La mise à niveau du système financier Lawson et celle de toutes les interfaces spéciales correspondantes ont été menées à bonne fin. La plate-forme de pointe basée sur le Web offre une utilisation plus commode et un traitement plus efficace des opérations. En réalisant cette mise à niveau, la Caisse a éliminé les risques qu'il y avait à dépendre d'une plate-forme obsolète, dont le soutien technique n'était plus assuré, alors qu'on rationalisait les interfaces des applications. Les grandes initiatives Systèmes de l'exercice biennal en cours sont notamment la mise à niveau du protocole du portail des services bancaires, l'introduction d'une nouvelle série de numéros alphanumériques de retraités et la mise en service d'un environnement de numérisation amélioré.

Initiatives Opérations

20. Les initiatives Opérations ont permis d'aligner l'infrastructure de la Caisse sur l'évolution des besoins des utilisateurs internes tout en tirant parti de technologies de pointe appuyant l'amélioration de la sécurité, de la performance, et de la qualité des services. Le projet d'infrastructure virtuelle, qui entraine dans les initiatives Opérations, a été mené à bonne fin. Une infrastructure virtuelle a généralement pour effet d'abaisser le coût total de possession des serveurs et permet d'utiliser plus intensivement ces derniers, tout en augmentant l'efficacité opérationnelle et en rendant l'infrastructure de serveurs plus aisée à gérer. Le réseau principal d'interconnexion et de communications a été renforcé grâce à la mise en service d'une dorsale servant exclusivement aux communications entre les bureaux de New York et de Genève de la Caisse. L'infrastructure de messagerie a été mise à niveau pendant la même période, et on a mis en service le groupe d'ordinateurs permettant de contourner les pannes. On a ainsi le maximum de temps de bon fonctionnement et de réponse aux usagers. Une solution à serveur spécialisé en cas de sinistre a été configurée et testée à Genève pour la messagerie électronique de la Caisse. On a également mené à bonne fin la mise en service d'un domaine de messagerie conjoint dans les bureaux de la Caisse à New York et Genève, et fait passer les usagers de Genève sur le domaine spécifique de la Caisse. Les équipements du centre informatique de la Caisse ont été gérés, entretenus et modernisés afin d'être à même d'accueillir tous les projets nécessaires tels qu'ils ressortent du dispositif de

gouvernance informatique. Le centre informatique conjoint et les nouvelles applications entraînant des besoins supplémentaires, on s'occupe de mettre à niveau les alimentations sans interruption au centre informatique. Pendant l'année 2008, on y a installé un système de surveillance environnementale pour être averti sans retard de tout élément risquant d'avoir des répercussions néfastes sur le fonctionnement des systèmes. Le centre informatique du Bureau de Genève a été modernisé de manière à assurer l'infrastructure supplémentaire fournissant la redondance indispensable à certains systèmes et offrir des solutions, notamment un environnement virtuel et des services d'annuaire.

Initiative Intégration des services informatiques avec le Service de la gestion des investissements

21. Le Groupe de travail sur l'intégration des services informatiques est tombé d'accord sur le meilleur modèle à suivre pour intégrer de manière efficace et économique les infostructures, de manière que le Service des systèmes d'information puisse intégrer sans aléas l'infrastructure du Service de la gestion des investissements et celle du secrétariat de la Caisse en une infostructure unique. L'accord portait sur la liste des services qu'assurerait le Service des systèmes d'information. Entretemps, le Service de la gestion des investissements s'est servi des ressources allouées au titre de cette initiative pour la maintenance de ses systèmes. L'intégration étant pour la majeure partie en cours, on compte qu'elle sera achevée à 75 % à la fin de l'exercice biennal 2008-2009. Des 38 domaines choisis pour être intégrés, 29 le seront entièrement pendant l'exercice biennal en cours, et les neuf autres seront au nombre des objectifs de l'exercice biennal 2010-2011. Il s'agit notamment du passage complet à une nouvelle architecture de réseau et un nouveau système de contrôle, d'un nouveau système intégré de messagerie électronique et du développement et de la mise en service de services sur le Web. En remplacement de ces neuf domaines, et suivant les priorités définies par la direction du Service de la gestion des investissements, l'initiative d'intégration a servi aussi à démarrer le travail préluant à la mise en service du système SWIFT et du système de gestion des ordres d'achat et de vente Charles River. On compte que l'un et l'autre systèmes deviendront opérationnels pendant l'exercice biennal en cours, une solution fonctionnelle de reprise après sinistre pour l'une et l'autre application devant être en place à court terme.

B. Frais de gestion du portefeuille

22. Les frais de gestion du portefeuille, estimés à 56 782 500 dollars, laisseront donc 17 855 000 dollars (23,9 %) d'économies. Les principaux écarts composant ce résultat sont expliqués ci-après.

1. Postes – diminution de 909 900 dollars

23. La diminution est due au recrutement de personnel plus tardif que prévu.

2. Consultants – diminution de 107 700 dollars

24. On a dépensé moins de ressources que prévu pour le recrutement de consultants, en particulier pour les Principes d'éthique de l'investissement.

3. Voyages – diminution de 267 400 dollars

25. La diminution des frais de voyage du personnel s'explique par les mêmes causes que celle des dépenses correspondant aux postes. Le recrutement tardif a fait que personnel et voyages n'ont pas été aussi importants que prévu. En outre, à la rubrique des frais de voyage de représentants, les frais de voyage prévus correspondaient à 12 membres du Comité des placements, mais ils ont été moins élevés en fait car le Comité ne compte que 10 ou 11 membres, qui n'ont pas toujours assisté à toutes les réunions.

4. Services contractuels – diminution de 16 552 600 dollars

Tableau 3

Services contractuels – montant estimatif des dépenses de 2008-2009

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Catégorie</i>	<i>2008-2009 : Dépenses autorisées</i>	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Dépassement/ (diminution)</i>
Consultant juridique extérieur	532,5	1 432,5	900,0
Tiers prestataires de service			
a) Dépositaire mondial et conseillers			
Dépositaire mondial	1 278,0	1 278,0	–
Conseillers	14 217,1	14 217,1	–
Total partiel, a)	15 495,1	15 495,1	–
b) Gestion du portefeuille			
Valeurs à faible capitalisation boursière	20 943,2	12 000,0	(8 943,2)
Valeurs immobilières cotées	4 366,5	–	(4 366,5)
Indexation	4 142,9	–	(4 142,9)
Total partiel, b)	29 452,6	12 000,0	(17 452,6)
c) Services de données sur les marchés	1 942,1	1 942,1	–
Total partiel, tiers prestataires de services	46 889,8	29 437,2	(17 452,6)
Services contractuels SWIFT	690,0	690,0	–
Autres services contractuels	4 097,9	4 097,9	–
Total	52 210,2	35 657,6	(16 552,6)

26. Comme le montre le tableau, les économies correspondent aux dépenses de prestataires de services. Pour l'indexation, un montant de 4 142 900 dollars a été différé jusqu'à l'exercice biennal suivant. De plus, le choix d'un gestionnaire des valeurs immobilières cotées (4 366 500 dollars) a été retardé, et l'invitation à soumissionner n'a été envoyée aux fournisseurs qu'en mai 2009. Il a été mis fin au contrat du gestionnaire des valeurs japonaises à faible capitalisation boursière et l'invitation à soumissionner pour le nouveau gestionnaire a été différée, les conditions sur le marché étant défavorables. La diminution des honoraires versés à trois autres gestionnaires de comptes de valeurs à faible capitalisation s'explique par

la performance médiocre de ces valeurs (les honoraires sont fonction de la performance).

Projets entrepris durant l'exercice biennal 2008-2009 au Service de la gestion des investissements

27. On trouvera ci-après au tableau 4 un aperçu de l'état d'avancement des projets informatiques financés et entrepris durant l'exercice biennal 2008-2009.

Tableau 4
État des projets, exercice biennal 2008-2009

(En dollars des États-Unis)

<i>Projet</i>	<i>Date d'achèvement prévue/effective</i>	<i>Dépenses autorisées</i>	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Dépassement/ (diminutions)</i>
a) Système d'analyse des risques et d'attribution de la performance	Juin 2010	80 000	200 000	(120 000)
b) Système électronique de gestion des ordres d'achat et de vente	Mars 2010	50 300	150 300	(100 000)
c) Système de contrôle de la conformité avant et après transaction	Mars 2010	20 600	20 600	–
d) Système de comptabilité et de réconciliation du portefeuille	Juin 2010	200 100	100 100	100 000
e) Système SWIFT	Septembre 2009	690 000	690 000	–
Total		1 041 000	1 161 000	(120 000)

Système d'analyse des risques et d'attribution de la performance

28. En juin 2009, le Service de la gestion des investissements en était au stade de l'évaluation technique (audit préalable) du processus d'achat. Le marché devrait être attribué d'ici à septembre 2009. Une fois achevée l'adaptation initiale, un service en continu sera pris en charge. Ce projet devrait avoir pris sa forme définitive et être entré dans sa phase de production d'ici à mars 2010.

Système électronique de gestion des ordres d'achat et de vente

29. Le marché a été attribué à un fournisseur par le Service des achats de l'ONU en janvier 2009. En juin 2009, le personnel de la Section des services d'information était en cours de formation à l'administration du système et on modulait la planification de l'exécution du projet. La conception d'une infrastructure optimale de soutien pour ce système de gestion des ordres d'achat et de vente est en cours, et la mise en service a commencé, ce qui suppose des serveurs et des bases de données d'appui, achetés et réceptionnés, dans le cadre de l'intégration des services informatiques avec le Service de la gestion des investissements (voir plus haut, par. 21). On compte que ce projet aura pris sa forme définitive et sera entré dans sa phase de production d'ici à mars 2010.

Système de contrôle de la conformité avant et après transaction

30. Ce projet vise la mise en service d'un module intégral qui complète le système électronique de gestion des ordres d'achat et de vente, et permet de contrôler et de fixer plus d'un millier de règles de conformité. Il doit avoir pris sa forme définitive parallèlement au précédent, et être entré dans sa phase de production d'ici à mars 2010.

Système de comptabilisation des opérations de bourse et de mise en concordance du portefeuille

31. En juin 2009, le Service de la gestion des investissements avait achevé l'évaluation technique initiale du processus d'achat. Un fois le marché attribué, on compte que l'adaptation initiale du service électronique ainsi acheté sera terminée vers le milieu de 2010, après quoi un service en continu sera pris en charge.

Système SWIFT

32. En juin 2009, l'achat de tous les éléments matériels et des services voulus pour le système SWIFT était achevé. On compte que ce projet sera achevé d'ici à septembre 2009. Un service en continu sera pris en charge.

C. Frais d'audit

33. Le montant estimatif des dépenses au titre des frais d'audit correspond à l'utilisation complète des crédits ouverts, soit 2 589 700 dollars, dont 682 100 dollars pour l'audit externe et 1 907 600 dollars pour l'audit interne.

34. Toutefois, la répartition de ces montants sera modifiée en fonction des frais supplémentaires de consultants résultant des recommandations du Comité d'audit, le Bureau des services de contrôle interne ayant avancé dans son calendrier la date de l'audit prévu du Service de la gestion des investissements, de sorte qu'il a fallu transférer des fonds prévus pour les services contractuels et les consacrer à des consultants indépendants.

D. Frais du Comité mixte

35. Le montant prévu pour les frais du Comité mixte (72 700 dollars) aurait normalement suffi à couvrir les coûts de l'exercice biennal. Mais un montant supplémentaire de 27 300 dollars est demandé pour une facture récemment reçue concernant une réunion du Comité mixte tenue en 2002.

E. Dépenses extrabudgétaires

36. Le montant prévu à l'origine (153 100 dollars) pour un poste d'agent des services généraux (Autres classes), qui est financé à l'aide de fonds extrabudgétaires, a été établi à partir des barèmes standard, dont la base de référence est le point médian de la classe G-5 de la catégorie des services généraux. On prévoit maintenant une diminution de 21 000 dollars à cette rubrique, l'agent affecté à ce poste ayant été recruté avec retard.

III. Prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2010-2011 : cadre de budgétisation axée sur les résultats et analyse des ressources nécessaires

A. Introduction

1. Généralités

37. La mission de la Caisse, dont elle s'acquitte sous le contrôle du Comité mixte, consiste à servir des prestations de retraite, décès, invalidité et autres et à fournir des services connexes aux participants, retraités et autres prestataires. Pour tenir ses engagements à long terme, la Caisse doit obtenir un taux de rendement suffisant de ses actifs, dans le respect des principes approuvés de tolérance au risque ainsi que des exigences découlant de ses obligations. Elle doit veiller à ce que l'ensemble de ses activités s'exercent dans le respect des principes les plus rigoureux de sécurité, de transparence, de responsabilité sociale et de développement durable, et en pleine conformité avec les normes les plus élevées de qualité, d'efficacité, de compétence et d'intégrité.

38. Dans la troisième charte de management, approuvée par le Comité mixte en 2008, la Caisse a recensé un certain nombre de difficultés qu'elle aura à surmonter en 2010-2011 pour s'acquitter de sa mission. Certaines de ces difficultés tiennent à des changements qui touchent les sociétés et les organisations en général, comme l'allongement de l'espérance de vie, la moindre stabilité des emplois, l'évolution du régime des engagements et la mobilité croissante de la main-d'œuvre. D'autres tiennent à l'évolution des priorités sociales, aux tendances économiques mondiales, à la performance des marchés financiers et à la volatilité des taux de change. Enfin, l'infrastructure, le mode de fonctionnement et le cadre de gouvernance de la Caisse présentent certains défauts qui entraînent des risques et auxquels il importe de remédier. La Caisse a classé l'ensemble de ces difficultés dans les cinq catégories suivantes : a) complexité croissante des opérations de la Caisse; b) interdépendance croissante des actifs et des passifs; c) vieillissement des systèmes informatiques et accroissement de la demande de services; d) nécessité croissante d'assurer des services de meilleure qualité et de respecter des normes opérationnelles rigoureuses; et e) alourdissement des responsabilités sociale et environnementale.

39. La Caisse a élaboré une réponse stratégique aux difficultés relevant de chacune de ces catégories. Au cours de l'exercice biennal 2010-2011, elle entend continuer d'améliorer la qualité des services qu'elle fournit à ses mandants dans les différents domaines de l'administration des prestations et de la gestion des investissements. Elle entend aussi préparer l'avenir en réalisant les projets prioritaires décrits dans sa troisième charte de management et présentés au Comité mixte en 2008, notamment la mise sur pied du Système intégré d'administration des pensions (SIAP), l'application des nouvelles normes comptables et la reconfiguration de son personnel suivant les recommandations issues de l'étude d'ensemble de la Caisse et celles formulées par le Comité d'audit.

Système intégré d'administration des pensions

40. La mise en service du Système intégré d'administration des pensions sera le principal projet opérationnel de la Caisse pendant les deux exercices biennaux à venir, les activités préparatoires ayant débuté pendant l'exercice en cours (2008-

2009). Le projet SIAP doit permettre une utilisation beaucoup plus rationnelle des ressources de la Caisse grâce à la modernisation de l'infrastructure technologique, qui repose actuellement sur une programmation en COBOL, et au passage d'une gestion dossiers à une gestion processus. En outre, il facilitera la gestion et l'analyse des prestations grâce à la mise en place d'un tableau de bord conçu pour répondre aux différentes demandes des organes délibérants, de la direction, des responsables de processus, des participants et des retraités et autres bénéficiaires.

41. La mise en service du SIAP permettra l'adoption d'une solution informatique intégrée qui réponde pour de nombreuses années aux besoins de la Caisse, de son personnel, des organisations affiliées, des participants en activité et des retraités/prestataires, ainsi que de tous les autres intéressés. Le projet comprend six phases : a) planification générale du projet et conception de solutions; b) description des opérations et activités actuelles de la Caisse; c) refonte des activités de la Caisse; d) description détaillée des activités une fois celles-ci réaménagées; e) choix des solutions techniques les mieux adaptées aux activités réaménagées; et f) achat et mise en service du progiciel retenu.

42. L'étude indépendante relevant de la première phase (planification et conception) a été réalisée avec l'aide d'un cabinet-conseil spécialisé possédant une expérience en matière à la fois de fonds de pensions et d'informatique. L'équipe de projet, composée de fonctionnaires de la Caisse et d'informaticiens, des spécialistes des fonds de pensions et des experts en organisation du cabinet-de conseil, a analysé le mode de fonctionnement actuel de la Caisse pour déterminer, sans parti pris, les améliorations ou modifications souhaitables ou nécessaires pour accroître l'efficacité, réduire les risques et améliorer les services rendus par la Caisse.

43. L'équipe a décrit en détail l'ensemble des opérations de la Caisse et proposé un nouveau modèle opérationnel, fondé sur la standardisation des processus et l'intégration des systèmes, et conçu pour remédier, dans la mesure du possible, aux insuffisances relevées lors de l'évaluation du modèle actuel réalisée dans le cadre de l'étude. Enfin, l'équipe a conçu un plan complet de réalisation du projet, déterminé les ressources nécessaires et élaboré une étude générale de viabilité. Le projet a été présenté au Comité mixte à sa cinquante-sixième session (2008); les ressources financières et humaines nécessaires à sa mise en œuvre sont récapitulées à l'annexe XIII.

44. La Caisse prévoit que la réalisation du projet SIAP aura les effets bénéfiques suivants :

- Intégration et standardisation des processus, ramenant au strict minimum la fréquence des exceptions et erreurs et permettant le traitement uniforme des dossiers;
- Utilisation d'un ensemble commun de bases de données pour toutes les opérations de la Caisse, permettant de réduire le nombre d'interfaces internes;
- Traitement centralisé en filière continue, permettant de réduire le nombre de reprises de dossiers, d'accroître la productivité et de responsabiliser le suivi des dossiers;
- Assignment directe des tâches, facilitée autant que possible par une gestion globale et intuitive des flux de travail;

- Enrichissement de l'information de gestion, propre à améliorer la qualité des décisions et de la planification stratégique ainsi que celles des services rendus aux participants, retraités et prestataires qui devront répondre à des normes plus strictes;
- Amélioration des contrôles internes;
- Standardisation du matériel et des logiciels, dans la mesure du possible;
- Renforcement du dispositif censé assurer la continuité des opérations et leur reprise après sinistre, grâce à l'effort de standardisation;
- Tenue à jour de descriptifs de tous les systèmes et processus, associée à une bonne gouvernance du contrôle des versions et de l'archivage;
- Application des recommandations formulées par les auditeurs internes.

Étude d'ensemble de la Caisse

45. Une étude d'ensemble de la Caisse a été réalisée en 2008 en application d'une recommandation du Comité mixte. L'étude donne suite aux paragraphes 4 et 5 de la résolution 62/241 de l'Assemblée générale, dans laquelle l'Assemblée a noté qu'il « convenait d'envisager une approche plus stratégique des besoins en personnel de la Caisse » et approuvé la demande du Comité mixte invitant l'Administrateur de la Caisse et le Représentant du Secrétaire général pour les investissements à procéder à un examen d'ensemble des effectifs et de l'organigramme de la Caisse dans leurs domaines de responsabilité respectifs, en s'inspirant notamment des normes et des meilleures pratiques de la profession. Les objectifs de l'étude d'ensemble étaient les suivants : a) réaliser un examen stratégique, objectif et indépendant des fonctions et de la structure de la Caisse des pensions en tenant compte des critères et des meilleures pratiques en vigueur; b) déterminer les structures et les effectifs nécessaires pour répondre aux besoins actuels et futurs de la Caisse, et formuler des recommandations à cet effet; c) aider la Caisse à donner suite à la demande du Comité mixte, qui l'a priée de mettre au point une approche plus stratégique de ses besoins en personnel.

46. La Caisse a engagé des consultants pour réaliser l'étude, dont les résultats ont été présentés au Comité mixte en 2008. Établis sur la base des recommandations des consultants, l'organigramme et les compléments d'effectifs proposés pour l'exercice biennal 2010-2011 visent à doter la Caisse des moyens dont elle a besoin pour faire face aux difficultés évoquées plus haut et mener à bien les activités et tâches décrits dans la troisième charte de management.

Nouvelles normes comptables (normes IPSAS) et intégration de la comptabilité

47. En mai 2006, l'Assemblée générale, par sa résolution 60/283, a approuvé l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) dans l'ensemble du système des Nations Unies et a approuvé également les demandes de crédits présentées par le Secrétaire général pour commencer à appliquer les normes. Une équipe a été chargée du projet IPSAS à l'échelle du système. La Caisse, qui y est représentée a entrepris d'étudier la possibilité d'adopter soit les normes IPSAS, soit les Normes internationales d'information

financière, compte tenu du contexte dans lequel elle opère et de la nature particulière de ses activités.

48. L'ONU, ayant mesuré la complexité de la tâche et l'ampleur des changements à apporter à ses systèmes informatiques, a repoussé à 2012 l'application des Normes IPSAS.

49. La Caisse élabore actuellement un plan détaillé en vue de l'adoption des nouvelles normes comptables et estime, vu l'ampleur de la tâche, qu'elle aura besoin de personnel spécialisé supplémentaire pour mener à bien cette initiative importante. Le présent projet de budget prévoit les ressources financières et humaines nécessaires.

50. Le Comité d'audit ayant recommandé à la Caisse d'adopter une approche plus rigoureuse et mieux intégrée pour l'établissement de ses états financiers et d'assigner cette fonction à une seule unité administrative, le présent projet de budget prévoit le renforcement de la fonction comptable et la création d'un poste de directeur financier dont le titulaire sera responsable de tout ce qui touche la tenue et la présentation des comptes relatifs à l'actif et au passif de la Caisse.

Locaux

51. À New York, le secrétariat de la Caisse occupe actuellement la totalité des 37^e, 38^e et 39^e étages et environ 37 % du 4^e étage de l'immeuble sis au 1 Dag Hammarskjöld Plaza, le Service de la gestion des investissements occupant le restant du 4^e étage. Les centres de données de la Caisse et du Service sont également installés au 4^e étage. Dans le courant du troisième trimestre 2009, une fois les travaux de rénovation terminés, le Service de la gestion des investissements déménagera au 20^e étage, ce qui libérera au 4^e étage des locaux suffisants pour accueillir tout le personnel du Service des systèmes d'information, actuellement réparti sur quatre étages, ainsi que l'équipe chargée du projet SIAP.

52. Au cours de l'exercice biennal, des locaux supplémentaires seront nécessaires pour accueillir les 23 postes permanents et 18 postes temporaires supplémentaires demandés. Dans l'immeuble du 1 Dag Hammarskjöld Plaza, on estime qu'un étage peut accueillir une cinquantaine de fonctionnaires, la capacité exacte étant fonction de la configuration choisie. Des estimations plus précises seront fournies dans le budget révisé en 2010.

53. Le Bureau de la Caisse à Genève loue des locaux dans un immeuble proche de l'aéroport. Ces locaux comprennent des bureaux, situés au 1^{er} étage, et une zone d'accueil et de service à la clientèle au rez-de-chaussée. Le loyer comprend l'ensemble des charges ainsi que les coûts des services d'entretien et de la location du mobilier de bureau. Un bail de cinq ans (renouvelable) prévoyant un loyer ajusté en fonction de l'indice du coût de la vie en Suisse publié par l'Office fédéral de la statistique a été signé en juillet 2007.

Budgétisation axée sur les résultats, méthodologie et terminologie

54. Le présent projet de budget a été établi selon les règles de présentation que comporte la budgétisation axée sur les résultats, déjà adoptées, pour le projet de budget pour 2008-2009. Les demandes de ressources sont rapportées aux domaines de programmation de la Caisse, et des informations générales sont fournies dans le

corps du document, tandis que les renseignements justificatifs figurent dans les annexes I à XIII.

55. Les paramètres suivants ont été retenus pour le calcul des ressources :

a) Abattements pour délais de recrutement (New York et Genève) : 6,5 % pour les postes d'administrateur existants, 50 % pour les nouveaux postes d'administrateur, 3,5 % pour les postes d'agent des services généraux existants et 35 % pour les nouveaux postes d'agent des services généraux; ces taux sont ceux utilisés actuellement par le Secrétariat de l'ONU à des fins budgétaires;

b) Taux annuel d'inflation : 2,4 % pour New York, 1,5 % pour Genève;

c) Taux de change utilisé pour Genève : 1,14 franc suisse pour 1 dollar;

d) Partage des coûts entre l'ONU et la Caisse : les parts respectives ont été fixées en fonction des effectifs approuvés actuels. Le secrétariat de la Caisse comptant 165 postes approuvés, contre 49 pour le Service de la gestion des investissements, la formule de partage s'appliquera à 77,1 % du coût des postes du Service des systèmes d'information, le solde étant imputé directement au budget de la Caisse. Le pourcentage sera revu sur la base du tableau d'effectifs approuvé en vigueur au 1^{er} janvier 2010 et sera utilisé pour le partage des coûts pendant toute la durée de l'exercice biennal.

56. Dans les documents et rapports soumis par l'Administrateur au Comité mixte à sa cinquante-sixième session où sont présentés des informations et des documents communiqués par le Représentant du Secrétaire général pour les investissements de la Caisse, les termes « Service de la gestion des investissements » et « Division de la gestion des investissements » sont employés indifféremment pour désigner la même unité administrative; la raison en est que le Service de la gestion investissements a décidé en mai 2009 qu'il s'appellerait désormais « Division de la gestion des investissements ». Il est à noter toutefois que le secrétariat de la Caisse n'a pas reçu confirmation officielle de ce changement d'appellation. En conséquence, l'appellation « Service de la gestion des investissements » a été retenue dans le présent document.

2. Récapitulation des ressources nécessaires

57. On trouvera ci-après la récapitulation des ressources humaines et financières demandées pour la Caisse, ainsi qu'une estimation des ressources extrabudgétaires et des informations détaillées sur les nouveaux postes nécessaires.

Tableau 5
Effectifs nécessaires

Catégorie	Postes permanents		Postes temporaires		Postes financés par des fonds extrabudgétaires		Total	
	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011
<i>Administration</i>								
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur								
SSG	1	1	–	–	–	–	1	1
D-2	1	1	–	–	–	–	1	1
D-1	3	4	–	–	–	–	3	4
P-5	9	9	–	1	–	–	9	10
P-4	17	20	–	8	–	–	17	28
P-3	25	28	–	4	–	–	25	32
P-2/1	1	1	–	–	–	–	1	1
Total partiel	57	64	–	13	–	–	57	77
Agents des services généraux								
1 ^{re} classe	8	10	–	–	–	–	8	10
Autres classes ^a	99	104	–	5	1	1	100	110
Total partiel	107	114	–	5	1	1	108	120
Total, administration	164	178	–	18	1	1	165	197
<i>Investissements</i>								
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur								
D-2	1	1	–	–	–	–	1	1
D-1	2	2	–	–	–	–	2	2
P-5	10	10	–	–	–	–	10	10
P-4	8	13	–	–	–	–	8	13
P-3	5	7	–	–	–	–	5	7
P-2	–	–	–	–	–	–	–	–
Total partiel	26	33	–	–	–	–	26	33
Agents des services généraux								
1 ^{re} classe	9	10	–	–	–	–	9	10
Autres classes	14	15	–	–	–	–	14	15
Total partiel	23	25	–	–	–	–	23	25
Total, investissements	49	58	–	–	–	–	49	58
Total, secrétariat de la Caisse	213	236	–	18	1^a	1^a	214	255

^a Dont un poste extrabudgétaire financé par les organisations affiliées.

58. Comme il ressort du tableau 5, la création de 23 postes permanents et 18 postes temporaires est prévue pour l'exercice 2010-2011. Ces postes se répartissent comme suit :

a) Il est prévu de créer au secrétariat de la Caisse 14 postes permanents [1 D-1, 3 P-4, 3 P-3, 2 postes d'agent des services généraux (1^{re} classe) et 5 postes d'agent des services généraux (Autres classes)] et 18 postes temporaires [1 P-5, 8 P-4, 4 P-3 et 5 postes d'agent des services généraux (Autres classes)]. Il est également prévu de maintenir un poste extrabudgétaire d'agent des services généraux (Autres classes) financé par les organisations affiliées;

b) Il est prévu de créer au Service de la gestion des investissements 9 postes permanents [5 P-4, 2 P-3, 1 poste d'agent des services généraux (1^{re} classe) et 1 poste d'agent des services généraux (Autres classes)].

Tableau 6

Financement nécessaire

(En milliers de dollars des États-Unis)

Objet de dépense	2006-2007 (dépenses effectives)	2008-2009 (dépenses autorisées)	Augmentation/ (diminution)		Total avant actuali- sation des coûts	Actuali- sation des coûts	Répartition		Prévisions 2010-2011
			Montant	Pour- centage			ONU	Caisse des pensions	
Frais d'administration									
Postes	28 811,5	35 252,7	1 970,1	5,6	37 222,8	3 594,9	12 985,6	27 832,1	40 817,7
Postes temporaires (SIAP)	–	–	2 630,4	100,0	2 630,4	340,5	–	2 970,9	2 970,9
Autres dépenses de personnel	1 465,7	3 632,6	305,6	8,4	3 938,2	–	1 202,0	2 736,2	3 938,2
Consultants	–	85,0	352,6	414,8	437,6	–	–	437,6	437,6
Voyages	514,4	1 075,2	352,9	32,8	1 428,1	–	–	1 428,1	1 428,1
Services contractuels	11 883,1	19 378,1	8 406,6	43,4	27 784,7	–	3 851,7	23 933,0	27 784,7
Dépenses de représentation	3,3	3,2	0,8	25,0	4,0	–	–	4,0	4,0
Frais généraux de fonctionnement ^a	9 780,6	11 771,4	(894,4)	(7,6)	10 877,0	–	3 220,2	7 656,8	10 877,0
Fournitures et accessoires	373,1	239,4	(29,3)	(12,2)	210,1	–	87,5	122,6	210,1
Mobilier et matériel	2 623,4	4 461,6	1 538,4	34,5	6 000	–	440,0	5 560,0	6 000,0
Total frais d'administration	55 455,1	75 899,2	14 633,7	19,3	90 532,9	3 935,4	21 787,0	72 681,3	94 468,3
Frais de gestion du portefeuille									
Postes	7 277,3	12 122,5	1 412,4	11,7	13 534,9	2 372,2	–	15 907,1	15 907,1
Autres dépenses de personnel	78,1	657,0	365,3	55,6	1 022,3	1 022,3	–	1 022,3	1 022,3
Consultants	869,4	1 384,5	444,3	32,1	1 828,8	–	–	1 828,8	1 828,8
Voyages	576,9	1 888,0	112,0	5,9	2 000	–	–	2 000	2 000
Services contractuels	31 766,8	52 210,2	4 216,7	8,1	56 426,9	–	–	56 426,9	56 426,9
Dépenses de représentation	9,5	22,0	–	–	22,0	–	–	22,0	22,0
Frais généraux de fonctionnement	2 082,8	5 662,5	(1 874,4)	(33,1)	3 788,1	–	–	3 788,1	3 788,1
Fournitures et accessoires	161,4	101,2	58,8	58,1	160,0	–	–	160,0	160,0

Objet de dépense	2006-2007 (dépenses effectives)	2008-2009 (dépenses autorisées)	Augmentation/ (diminution)		Total avant actuali- sation des coûts	Actuali- sation des coûts	Répartition		Prévisions 2010-2011
			Montant	Pour- centage			ONU	Caisse des pensions	
Mobilier et matériel	343,3	589,6	110,4	18,7	700,0	–	–	700,0	700,0
Total, gestion du portefeuille	43 165,5	74 637,5	4 845,5	6,5	79 483,0	2 372,2	–	81 855,2	81 855,2
Frais d'audit									
Audit externe	582,3	682,1	(20,9)	(3,1)	661,2	–	110,2	551,0	661,2
Audit interne	1 016,3	1 907,6	(65,8)	(3,4)	1 841,8	204,7	341,1	1 705,4	2 046,5
Total, audit	1 598,6	2 589,7	(86,7)	(3,3)	2 503,0	204,7	451,3	2 256,4	2 707,7
Dépenses afférentes au Comité mixte	–	72,7	27,3	37,6	100,0	–	–	100,0	100,0
Total du financement nécessaire	100 219,2	153 199,1	19 419,8	12,7	172 618,9	6 512,3	22 238,3	156 892,9	179 131,2
Dépenses extrabudgétaires (régime d'assurance maladie après la cessation de service)									
Activités opérationnelles		153,6	–	–	153,6	9,0	–	162,6	162,6

^a Y compris les intérêts bancaires pour les exercices 2006-2007 et 2008-2009.

59. Comme l'indique le tableau 6, l'augmentation globale du montant des ressources demandées par rapport à l'exercice 2008-2009 s'élève à 19 419 800 dollars (avant actualisation des coûts), soit 12,7 %, et comprend les éléments suivants : frais d'administration (14 633 700 dollars) et frais de gestion du portefeuille (4 845 500 dollars), compensés en partie par une diminution des frais d'audit (86 700 dollars). On trouvera ci-après de brèves explications concernant ces augmentations; des explications et justifications détaillées sont présentées au paragraphe 62 et à l'annexe II pour les frais d'administration, au paragraphe 104 et à l'annexe III pour les frais de gestion du portefeuille, au paragraphe 125 et à l'annexe IV pour les frais d'audit et au paragraphe 129 pour les dépenses afférentes au Comité mixte :

a) L'augmentation nette des frais d'administration, soit 14 633 700 dollars, comprend une augmentation de 4 600 500 dollars au titre des postes et une augmentation de 10 033 200 dollars pour les autres objets de dépense. Cette dernière est principalement imputable aux services contractuels (8 406 600 dollars), à l'achat de mobilier et de matériel (1 538 400 dollars), aux frais de voyage du personnel et des représentants (352 900 dollars), aux services de consultants (352 600 dollars), aux autres dépenses de personnel (305 600 dollars) et aux dépenses de représentation (800 dollars); ces augmentations seront compensées en partie par une diminution de 894 400 dollars des frais généraux de fonctionnement et une diminution de 29 300 dollars des dépenses afférentes aux fournitures et accessoires. L'augmentation totale comprend un montant de 14 121 500 dollars directement imputable au projet de mise en œuvre du Système intégré d'administration des pensions (SIAP);

b) L'augmentation nette des frais de gestion du portefeuille, soit 4 845 500 dollars, comprend une augmentation de 1 412 400 dollars pour les postes et une augmentation de 3 433 100 dollars pour les autres objets de dépense. Cette dernière est principalement imputable aux services contractuels (4 216 700 dollars), aux services de consultants (444 300 dollars), aux autres dépenses de personnel (365 300 dollars), aux frais de voyage (112 000 dollars), à l'achat de mobilier et de matériel (110 400 dollars) et à l'achat de fournitures et accessoires (58 800 dollars). Ces augmentations seront compensées en partie par une diminution de 1 874 400 dollars des frais généraux de fonctionnement résultant de l'achèvement des travaux de rénovation du 20^e étage de l'immeuble qui abrite les locaux de la Caisse à New York;

c) La diminution des frais d'audit, soit 86 700 dollars, comprend une diminution de la part des dépenses du Comité des commissaires aux comptes qui est à la charge de la Caisse (20 900 dollars) et, pour l'audit interne, la différence entre l'augmentation prévue des dépenses afférentes aux consultants (80 000 dollars), à la formation (21 800 dollars), aux frais généraux de fonctionnement (20 800 dollars) et aux fournitures et accessoires (3 500 dollars) et la diminution prévue des dépenses afférentes aux services contractuels (146 300 dollars), aux voyages (44 100 dollars) et au mobilier et au matériel (1 500 dollars).

60. Les tableaux 7 et 8 indiquent, respectivement, la répartition en pourcentage et répartition du montant des ressources nécessaires par domaine de programmation.

Tableau 7

Répartition en pourcentage des ressources nécessaires, par domaine de programmation : Caisse

<i>Domaine de programmation</i>	<i>Budget ordinaire</i>	<i>Fonds extrabudgétaires</i>
A. Direction exécutive et administration	8,0	
B. Programme de travail		
1. Opérations, services financiers	16,8	100,0
2. Investissements	33,5	
Total partiel, B	50,3	100,0
C. Appui		
1. Informatique	30,6	
2. Appui administratif	9,5	
Total partiel, C	40,1	
D. Audit	1,5	
E. Comité mixte	0,1	
Total	100,0	100,0

Tableau 8
Répartition du montant des ressources nécessaires, par domaine
de programmation : Caisse

(En milliers de dollars des États-Unis)

Domaine de programmation	2008-2009 (dépenses autorisées)	Augmentation/ (diminution)		Total avant actuali- sation des coûts	Actuali- sation des coûts	Répartition			
		Montant	Pour- centage			ONU	Caisse des pensions	Prévisions 2010-2011	
1. Budget ordinaire									
A. Direction exécutive et administration	10 847,1	2 967,4	27,4	13 814,5	1 001,2	1 895,5	12 920,2	14 815,7	
B. Programme de travail									
Opérations, services financiers	28 412,9	664,2	2,3	29 077,1	2 329,7	9 527,02	1 879,8	31 406,8	
Investissements	57 143,2	630,0	1,1	57 773,2	1 838,1		-59 611,3	59 611,3	
Total partiel, B	85 556,1	1 294,2	1,5	86 850,3	4 167,8	9 527,0	81 491,1	91 018,1	
C. Appui									
1. Informatique	35 539,4	16 341,0	44,7	52 880,4	950,9	6 750,0	47 081,3	53 831,3	
2. Appui administratif	17 594,1	(1 123,4)	(6,4)	16 470,7	187,7	3 614,5	13 043,9	16 658,4	
Total partiel, C	54 133,5	15 217,6	28,1	69 351,1	1 138,6	10 364,5	60 125,2	70 489,7	
D. Audit	2 589,7	(86,7)	(3,3)	2 503,0	204,7	451,3	2 256,4	2 707,7	
E. Comité mixte	72,7	27,3	37,5	100,0	–	–	100,0	100,0	
Total	153 199,1	19 419,8	12,7	172 618,9	6 512,3	22 238,3	156 892,9	179 131,2	
2. Fonds extrabudgétaires	153,6	–	–	153,6	9,0	–	162,6	162,6	

61. On trouvera au tableau 9 le récapitulatif des postes additionnels demandés.

Tableau 9
Récapitulatif des postes additionnels nécessaires

Unité	Nature de la demande	Titre fonctionnel	Nombre de postes	Catégorie et classe
Administration				
Direction exécutive et administration				
Bureau de l'administrateur				
Bureau de l'administrateur	Nouveau poste	Assistant principal de secrétariat	1	Services généraux (Autres classes)
	Nouveau poste	Juriste auxiliaire	1	Services généraux (Autres classes)
	Nouveau poste	Spécialiste du contrôle des risques	1	P-4

<i>Unité</i>	<i>Nature de la demande</i>	<i>Titre fonctionnel</i>	<i>Nombre de postes</i>	<i>Catégorie et classe</i>
Programme de travail				
Opérations				
Opérations	Nouveau poste	Spécialiste principal des prestations	1	P-4
	Nouveau poste	Spécialiste de la gestion de l'information	1	P-3
	Nouveau poste	Assistant principal (prestations)	2	Services généraux (1 ^{re} classe)
	Nouveau poste	Assistant (prestations)	2	Services généraux (Autres classes)
	Poste temporaire	Coordonnateur de projet (participation), SIAP	1	P-4
	Poste temporaire	Coordonnateur de projet (prestations), SIAP	1	P-4
	Poste temporaire	Administrateur de projet (double filière), SIAP	1	P-4
	Poste temporaire	Spécialiste des prestations, SIAP	2	P-3
	Poste temporaire	Assistant de projet (gestion des dossiers et service clients), SIAP	1	Services généraux (Autres classes)
Services financiers	Nouveau poste	Directeur financier	1	D-1
	Nouveau poste	Assistant (opérations de caisse)	1	Services généraux (Autres classes)
	Poste temporaire	Coordonnateur de projet (paiements, administration des pensions, comptabilité), SIAP	3	P-4
	Poste temporaire	Assistant de projet (trésorerie, opérations de caisse, interfaces, rapprochement), SIAP	3	Services généraux (Autres classes)
Bureau de Genève	Nouveau poste	Comptable	1	P-3
Appui				
Service des systèmes d'information	Nouveau poste	Spécialiste des systèmes d'information – responsable du contrôle de la production et de l'assurance qualité	1	P-4
	Nouveau poste	Analyste (sécurité de l'information)	1	P-3
	Poste temporaire	Directeur de projet, SIAP	1	P-5
	Poste temporaire	Fonctionnaire chargé des achats (de la Division des achats de l'ONU), affecté spécialement au projet SIAP (un an)	1	P-4

<i>Unité</i>	<i>Nature de la demande</i>	<i>Titre fonctionnel</i>	<i>Nombre de postes</i>	<i>Catégorie et classe</i>
	Poste temporaire	Chef de projet (Services clients, prestations et droits à prestations), SIAP	1	P-4
	Poste temporaire	Analyste fonctionnel (Service des pensions), SIAP	1	P-3
	Poste temporaire	Administrateur Unix, SIAP	1	P-3
	Poste temporaire	Informaticien (administrateur réseaux), SIAP	1	Services généraux (Autres classes)
Investissement				
Programme de travail				
Section des investissements	Nouveau poste	Gérant des actions nord-américaines	1	P-4
	Nouveau poste	Gérant obligataire	1	P-4
	Nouveau poste	Gérant des investissements immobiliers	1	P-4
	Nouveau poste	Assistant (gestion des investissements obligatoires)	1	Services généraux (Autres classes)
Appui				
Section des systèmes d'information	Nouveau poste	Administrateur de bases de données	1	P-4
	Nouveau poste	Spécialiste des systèmes d'information et de la sécurité des systèmes	1	P-4
	Nouveau poste	Spécialiste des transactions, des opérations et des systèmes de rapprochement	1	P-3
	Nouveau poste	Spécialiste du système SWIFT et des systèmes de contrôle des risques et de la conformité	1	P-3
	Nouveau poste	Assistant principal aux systèmes d'information	1	Services généraux (1 ^{re} classe)

B. Frais d'administration

1. Vue d'ensemble

62. Le secrétariat est chargé de la gestion de la Caisse et relève du Comité mixte. Il a pour mission de fournir des services aux participants et de servir des pensions de retraite et autres prestations aux retraités et autres prestataires, dans des conditions optimales de sécurité, d'efficacité, de transparence et de responsabilité, tout en se conformant aux normes les plus rigoureuses d'efficacité, de compétence et d'intégrité. Pour s'acquitter de sa mission, la Caisse doit appliquer une réglementation rendue de plus en plus complexe, par des décisions prises soit par

souci d'économie, soit pour répondre aux besoins de protection sociale de nouvelles catégories de participants ou prestataires. Elle doit aussi continuer à réformer ses mécanismes et procédures pour s'adapter à un environnement bancaire et réglementaire en évolution constante.

63. Les dépenses prévues au titre des frais d'administration représentent un montant total de 90 532 900 dollars, avant actualisation des coûts, soit une augmentation nette de 14 633 700 dollars (19,3 %) par rapport au montant révisé des autorisations de dépense pour l'exercice 2008-2009. L'augmentation nette indiquée au tableau 11 est le résultat des augmentations et diminutions indiquées ci-après :

a) *Direction exécutive et administration* : L'augmentation de 2 045 900 dollars concerne le coût des postes et d'objets de dépense autres que les postes, en raison de la création de trois postes au Bureau de l'Administrateur [1 P-4 et 2 postes d'agent des services généraux (Autres classes)]. L'augmentation constatée en ce qui concerne les objets de dépense autres que les postes est imputable à l'accroissement des dépenses aux rubriques suivantes : autres dépenses de personnel (1 069 300 dollars), frais de voyage (298 700 dollars), consultants (152 600 dollars), services contractuels (148 300 dollars) et dépenses de représentation (800 dollars);

b) *Programme de travail, (opérations et services financiers)* : L'augmentation de 664 200 dollars est le résultat net de diverses augmentations et diminutions : la dépense de 3 029 200 dollars prévue pour la création de neuf postes (1 D-1, 1 P-4, 2 P-3, 2 postes d'agent des services généraux (1^{re} C), 3 postes d'agent des services généraux (Autres classes) et 12 postes temporaires pour le projet SIAP [6 P-4, 2 P-3, 4 postes d'agent des services généraux (Autres classes)] et celle de 700 000 dollars prévue pour des objets de dépense autres que les postes (500 000 dollars pour les services contractuels et 200 000 dollars pour les services de consultant) étant contrebalancées en partie par des diminutions de 2 003 700 dollars au titre des frais généraux de fonctionnement et de 1 061 300 dollars en ce qui concerne le personnel temporaire;

c) *Appui* : L'augmentation de 11 923 600 dollars concerne le Service des systèmes d'information (9 246 400 dollars) et le Service administratif (2 677 200 dollars). S'agissant du Service des systèmes d'information, l'accroissement prévu des dépenses afférentes aux postes résulte de la création proposée de deux postes permanents (1 P-4 et 1 P-3) et de six postes temporaires pour le projet SIAP [1 P-5, 2 P-4, 2 P-3, 1 poste d'agent des services généraux (Autres classes)]. Pour ce qui est des dépenses autres que celles afférentes à des postes, l'accroissement est essentiellement dû à l'augmentation prévue pour les services contractuels (5 833 600 dollars), à l'acquisition de mobilier et de matériel (1 544 500 dollars) et l'augmentation des frais généraux de fonctionnement au titre des communications (321 400 dollars), des dépenses au titre du personnel temporaire (297 600 dollars) et des frais de voyage (54 200 dollars). L'accroissement prévu pour les objets de dépense autres que les postes concerne des projets informatiques, y compris le Système intégré d'administration des pensions (11 860 500 dollars). En ce qui concerne le Service administratif, l'accroissement des ressources prévu pour les objets de dépense autres que les postes concerne les services contractuels (1 924 700 dollars) et les frais généraux de fonctionnement (787 900 dollars) et est imputable au coût de travaux d'entretien et de rénovation et à l'utilisation de locaux à usage de bureaux supplémentaires, le secrétariat devant occuper la totalité du 4^e étage de l'immeuble sis au 1, Dag Hammarskjöld Plaza; les frais représentent le coût de la

location des locaux et de matériel et les frais de fonctionnement extrapolés des dépenses effectives.

64. La répartition en pourcentage des ressources et la répartition de leur montant sont récapitulées, par domaine de programmation, aux tableaux 10 et 11, respectivement.

Tableau 10
Répartition des ressources, par domaine de programmation

(En pourcentage)

<i>Domaine de programmation</i>	<i>Budget ordinaire</i>	<i>Ressources extrabudgétaires</i>
A. Direction administrative et administration	8,0	
B. Programme de travail (opérations et services financiers)	32,1	100,0
C. Appui		
1. Service des systèmes d'information	45,5	
2. Service administratif	14,4	
Total partiel, C	59,9	
Total	100,0	100,0

Tableau 11
Ressources nécessaires, par domaine de programmation

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Domaine de programmation</i>	<i>2008-2009 (crédits ouverts)</i>	<i>Croissance budgétaire</i>		<i>Total avant actualisation des coûts</i>	<i>Actuali- sation des coûts</i>	<i>Répartition</i>		<i>Prévisions 2010-2011</i>
		<i>Montant</i>	<i>Pourcentage</i>			<i>ONU</i>	<i>Caisse des pensions</i>	
1. Budget ordinaire								
A. Direction exécutive et administration	5 226,6	2 045,9	39,1	7 272,5	665,9	1 895,5	6 042,9	7 938,4
B. Programme de travail (opérations et services financiers)	28 412,9	664,2	2,3	29 077,1	2 329,7	9 527,0	21 879,8	31 406,8
C. Appui								
1. Service des systèmes d'information	31 939,9	9 246,4	28,9	41 186,3	752,1	6 749,9	35 188,5	41 938,4
2. Service administratif	10 319,8	2 677,2	25,9	12 997,0	187,7	3 614,6	9 570,1	13 184,7
Total partiel, appui au programme	42 259,7	11 923,6	28,2	54 183,3	939,8	10 364,5	44 758,6	55 123,1
Total	75 899,7	14 633,7	19,3	90 532,9	3 935,4	21 787,0	72 681,3	94 468,3
2. Ressources extrabudgétaires	153,6	–	–	153,6	9,0	–	162,6	162,6

2. Direction exécutive et administration

Ressources nécessaires (avant actualisation des coûts) : 7 272 500 dollars

65. L'Administrateur de la Caisse est responsable, sous l'autorité du Comité mixte, de la gestion de la Caisse, et a pour mission d'assurer la prestation des services requis aux organisations affiliées ainsi qu'aux participants, retraités et autres prestataires. Il veille à ce que la Caisse dispose d'une structure appropriée qui lui permette de fonctionner dans des conditions optimales de sécurité, d'efficacité, de transparence et de responsabilité, en respectant pleinement les normes les plus rigoureuses d'efficacité, de compétence et d'intégrité. Pour s'acquitter des responsabilités qui lui incombent dans ce cadre, la Caisse doit faire face à la complexité croissante et à l'évolution continue du régime des pensions, tel qu'il est défini dans ses Statuts et son Règlement et les règles régissant le système d'ajustement des pensions, complexe et unique en son genre. L'Administrateur doit faire en sorte que la Caisse soit en mesure d'évaluer de façon continue et avec précision ses coûts actuariels, d'adapter certains éléments du régime des pensions, d'ajuster ses mécanismes et procédures pour tenir compte des besoins d'effectifs en constante évolution subissant de toute évidence les effets des changements à long terme de la société, y compris l'accroissement de la durée de vie, et, en même temps, de s'acquitter de ses responsabilités dans un environnement bancaire et réglementaire qui évolue lui aussi.

66. Les organisations affiliées, le nombre des participants, des retraités et des autres prestataires, l'environnement financier dans lequel elle fonctionne et la valeur de son actif et de son passif ont tous connu une croissance extraordinaire au cours des 60 années d'existence de la Caisse. Le nombre total des participants et prestataires, qui a déjà dépassé 170 000, devrait continuer à augmenter régulièrement, à moyen terme et au-delà. Le caractère international et pluri-institutionnel de la Caisse et sa structure, qui prévoit des services et prestations à plusieurs niveaux, sont autant d'éléments qui vont continuer à présenter de nouveaux défis de plus en plus complexes. Les responsabilités de la Caisse et les tâches dont elle doit s'acquitter n'ont cessé de croître, régulièrement et fortement, et vont croître encore. Comme suite à une demande du Comité mixte, qui favorisait une approche plus stratégique des besoins en ressources humaines de la Caisse, et dans le but de déterminer quels seront ses besoins à moyen terme, la Caisse a procédé à un examen de haut niveau qui tenait compte des circonstances et des défis pressants auxquels la Caisse doit faire face.

67. La vision stratégique issue de l'étude d'ensemble de la Caisse a été présentée au Comité mixte en 2008. Les recommandations formulées dans cette étude visaient non seulement à donner à la Caisse les moyens de gérer efficacement ses opérations à moyen terme mais aussi à jeter les bases d'une réforme à plus long terme. La Caisse est véritablement une entité qui s'inscrit dans le long terme, et ses évaluations actuarielles tiennent d'ailleurs pour acquise sa pérennité. Il a certes été confirmé que la Caisse appliquait des méthodes actuarielles éprouvées, que ses actifs étaient répartis en veillant à la sécurité, qu'elle était stable et qu'elle disposait d'une assise financière solide. Néanmoins, la direction doit continuer à faire en sorte que son personnel et son organigramme évoluent parallèlement à la croissance de plus en plus rapide des besoins liés aux services à fournir. Outre qu'elle doit veiller à ce que ses effectifs soient suffisants, la direction doit aussi s'assurer que le personnel possède l'expérience et les compétences techniques requises, doublées

d'une bonne compréhension du régime des pensions, faute de quoi la Caisse ne pourrait maintenir sa viabilité, tant opérationnelle que financière, à long terme. S'il est vrai que les risques financiers de la Caisse sont régulièrement contrôlés, évalués et pris en compte, la croissance de la Caisse même et, par voie de conséquence, sa complexité croissante sont elles-mêmes la source de risques tout aussi importants, qui ne sont pas faciles à mesurer et sont moins bien perçus. La Caisse doit mettre en place un mécanisme qui lui permettra de faire face à la complexité grandissante non seulement de ses opérations, mais aussi du régime des pensions. La première étape de cette stratégie de planification à long terme a été présentée au Comité mixte en juillet 2008 dans le cadre de l'étude d'ensemble de la Caisse. Dans cette étude, on a reconnu la nécessité de mettre en place une nouvelle équipe qui ferait bénéficier la Caisse de la continuité offerte par son expertise technique et ses capacités en matière de contrôle des risques. C'est sur cette base que la Caisse envisage de créer l'équipe chargée de l'évaluation technique et du contrôle des risques.

68. Essentiellement, l'équipe permettrait à la Caisse de disposer d'une structure plus permanente et plus spécialisée pour suivre l'exécution des évaluations actuarielles périodiques, et des études de modélisation périodiques actif/passif qui lui sont maintenant demandées et d'être mieux équipée pour mettre en œuvre sa politique de contrôle des risques. Pour l'aider à gérer et à analyser le flux de données sur les pensions et de données connexes ainsi que les incidences actuarielles en découlant, la Caisse devrait disposer dans ses propres bureaux des capacités requises pour diriger tous les travaux d'actuariat dont elle a besoin. Elle devrait aussi être en mesure de contrôler et d'évaluer plus systématiquement les risques découlant de la complexité technique de l'administration de la Caisse en général et du régime des pensions. En créant une équipe distincte, dotée de personnel possédant une grande expérience des questions actuarielles et du contrôle des risques à la Caisse, celle-ci serait mieux à même de faire face aux problèmes hautement techniques régulièrement soulevés par le Comité mixte, qui intéressent tout particulièrement les participants et les bénéficiaires. La direction de la Caisse serait alors mieux en mesure de consacrer son attention entière aux faiblesses les plus aiguës de ses opérations et du régime des pensions. Il convient de souligner toutefois que si la Caisse disposait de ses propres spécialistes des questions actuarielles, elle n'effectuerait pas pour autant elle-même les modélisations actuarielles et actif/passif, mais aurait les moyens de veiller à ce que les travaux d'actuariat réalisés à l'extérieur le soient de façon cohérente, complète et totalement intégrée, en tenant compte des vues du Comité d'actuaire et des demandes formulées par le Comité mixte. La nouvelle équipe faciliterait aussi la mise en œuvre des récentes décisions du Comité mixte concernant l'incorporation de la gestion actif/passif dans la structure à long terme de la Caisse, ainsi que le lancement de la procédure d'appels d'offres pour l'adjudication des contrats de services d'actuariat. Le Comité mixte a d'ailleurs noté en 2008 que la Caisse avait l'intention de proposer la mise en place d'une capacité actuarielle interne pour compléter les services de l'Actuaire-conseil. En outre, étant donné qu'il sera procédé à des appels d'offres ouverts, la Caisse disposerait des moyens nécessaires pour assurer la continuité de ses activités d'actuariat. L'équipe aiderait aussi à assurer la continuité quant à la compréhension des questions complexes relatives au régime des pensions, qui n'ont cessé d'évoluer depuis 60 ans. Disposer de compétences techniques internes serait également d'un grand secours aux décideurs, en les aidant à mieux saisir les conséquences qu'auraient des modifications du régime des pensions (concernant par exemple la portée ou la structure des

prestations, ou des dispositions du système de la double filière) sur le cadre opérationnel, la solvabilité à long terme et la variabilité des résultats financiers.

69. L'équipe d'évaluation technique et de contrôle des risques ferait un travail hautement technique et jouerait un rôle consultatif. Elle ne serait pas rattachée au Bureau de l'Administrateur, et c'est simplement pour la commodité du lecteur qu'on a fait figurer dans la présente section la description de son rôle et de ses responsabilités. L'effectif de la future équipe comprendrait, outre le poste de statisticien (P-3) existant actuellement à la Caisse, trois nouveaux postes. Toutefois, pour l'exercice 2010-2011 il n'est proposé de créer qu'un seul de ces postes, celui de spécialiste du contrôle des risques. Le Comité mixte n'ayant pas recommandé l'inscription au projet de budget les deux autres postes demandés pour la constitution de l'équipe (un poste D-1 et un poste d'agent des services généraux (Autres classes), la constitution de l'équipe telle que décrite plus haut est reportée à une date ultérieure.

Tableau 12

Objectifs pour l'exercice biennal, réalisations escomptées, indicateurs de succès et produits prévus

Objectif de la Caisse : Assurer l'exécution complète du programme de travail, conformément aux Statuts et au Règlement de la Caisse et aux décisions et directives du Comité mixte et de l'Assemblée générale

Réalisations escomptées	Indicateurs de succès	Produits prévus
1. Exécution du programme de travail de la Caisse, tel que défini dans la troisième Charte de management	1.1 Appliquer avec succès les plans d'action détaillés <i>Mesure des résultats</i> 2006-2007 : 100 % 2008-2009 (estimation) : 100 % 2010-2011 (objectif) : 100 %	1.1.1 Traitement efficient, efficace et transparent, à court terme et à long terme, des cotisations et des versements au titre des prestations
2. Recrutement et affectation rapides des fonctionnaires	2.1 Réduction du nombre moyen de jours pendant lesquels un poste d'administrateur reste vacant <i>Mesure des résultats</i> 2006-2007 : 200 jours 2008-2009 (estimation) : 200 jours 2010-2011 (objectif) : 150 jours	2.1.1 Réduction maximum du nombre de postes vacants
3. Équilibre entre les effectifs masculins et féminins	3.1 Accroissement du pourcentage de femmes dans la catégorie des administrateurs et les catégories supérieures (nominations d'une durée d'un an au moins)	3.1.1 Cadre de travail encourageant la participation de femmes qualifiées

	<p><i>Mesure des résultats</i> 2006-2007 : 35 % 2008-2009 (estimation) : 36 % 2010-2011 (objectif) : 50 %</p>	
4. Efficacité des services administratifs et services d'appui à fournir aux comités	<p>4.1 Degré de satisfaction du Comité mixte, du Comité permanent, du Comité d'actuares, du Comité d'audit et des groupes de travail</p> <p><i>Mesure des résultats</i> : nombre de plaintes</p> <p>2006-2007 : aucune plainte à ce sujet 2008-2009 (estimation) : aucune plainte à ce sujet 2010-2011 (objectif) : aucune plainte</p>	<p>4.1.1 Rédaction d'une centaine de documents techniques de qualité destinés au Comité mixte, au Comité d'actuares, au Comité d'audit et à des groupes de travail</p>
5. Suivi et amélioration de la performance globale	<p>5.1 Établir des indicateurs de résultats de haut niveau trimestriels pour les principaux objectifs, tels que définis dans la Charte de management et les suivre de près</p> <p><i>Mesure des résultats</i> 2006-2007 : sans objet 2008-2009 (estimation) : sans objet 2010-2011 (objectif) : 100 % des indicateurs de résultats</p>	<p>5.1.1 Huit rapports d'étape trimestriels sur les objectifs et plans d'action de la charte de management</p>
6. Application plus cohérente et uniforme des Statuts et Règlement de la Caisse et du système d'ajustement des pensions	<p>6.1 Élaborer un répertoire des contentieux intéressant la Caisse en vue de la codification de la pratique du Comité permanent et de la jurisprudence du Tribunal administratif</p> <p><i>Mesure des résultats</i> 2006-2007 : sans objet 2008-2009 (estimation) : sans objet 2010-2011 (objectif) : 90 % des affaires</p>	<p>6.1.1 Élaboration du répertoire des contentieux intéressant la Caisse</p>

Facteurs externes

70. Les objectifs et les réalisations prévues à la rubrique Direction exécutive et administration ne pourront se matérialiser que si des ressources humaines et financières suffisantes sont disponibles.

Autres produits

71. Pendant l'exercice biennal, les produits indiqués ci-après seront exécutés :

a) Services à fournir aux organes intergouvernementaux et groupes d'experts : 2 sessions du Comité mixte; 2 réunions du Comité permanent; 2 réunions du Comité d'actuaire; 6 réunions du Comité d'audit et réunions d'environ 4 groupes de travail; une session commune du Comité d'actuaire et du Comité des placements; 8 réunions du Comité des pensions du personnel de l'ONU;

b) Rédaction de documents : une centaine de documents à présenter au Comité mixte, au Comité d'actuaire et aux groupes de travail; 15 notes destinées au Comité d'audit, en sus des services fonctionnels, techniques et administratifs à fournir pour ses sessions; 8 réunions des Comités des pensions du personnel de l'ONU;

c) Services fonctionnels, techniques et administratifs à fournir pour les sessions du Comité permanent : préparer une douzaine de demandes de réexamen ou recours à présenter au Comité permanent; présenter ces affaires au Comité et rédiger ses décisions; faire fonction de défendeur devant le Tribunal administratif des Nations Unies pour les affaires ayant trait aux pensions et préparer les répliques du défendeur (une dizaine); recherches juridiques, analyse des précédents, correspondance avec les requérants;

d) Services fonctionnels, techniques et administratifs à fournir pour les sessions du Comité des pensions du personnel de l'ONU (8) : préparer les demandes relatives à l'octroi d'une prestation d'invalidité (environ 140 nouvelles demandes concernant des adultes, 40 concernant des enfants et environ 190 demandes de réexamen); 2 recours;

e) Autres activités de fond :

i) Planification efficace de la relève compte tenu des départs à la retraite; amélioration de la planification pour éviter les vacances de poste consécutives aux départs à la retraite et pour pourvoir les autres postes vacants par suite de mouvements de personnel dans les cinq mois suivant l'avis de vacance de poste;

ii) Administration et contrôle efficaces des projets ci-après :

- Système intégré d'administration des pensions (SIAP);
- Continuité des opérations et plan antisinistre;
- Intégration des systèmes informatiques;
- Étude de la gestion actif-passif;
- Analyse d'impact sur les opérations;
- Entrepôt de données;

- Comité consultatif en matière d'achat;

iii) Conseils et assistance concernant le respect des privilèges et immunités de la Caisse; conseils sur des questions ayant trait à l'interprétation et à l'application des Statuts ainsi que des règles et procédures administratives de la Caisse; négociation d'accords et autres instruments juridiques avec des organisations internationales et intergouvernementales; codification de la pratique du Comité permanent et de la jurisprudence du Tribunal administratif dans les affaires concernant la Caisse.

Tableau 13
Ressources nécessaires

Catégorie	Ressources (milliers de dollars É.-U.)		Postes	
	2008-2009	2010-2011 (avant actualisation des coûts)	2008-2009	2010-2011
Postes	2 982,9	3 359,1	10	13
Autres objets de dépense	2 153,7	3 913,4	–	–
Total	5 226,6	7 272,5	10	13

72. Le montant demandé, soit 7 272 500 dollars, correspond au maintien de 10 postes existants et à la création de trois postes permanents au Bureau de l'Administrateur [1 P-4 et 2 postes d'agent des services généraux (Autres classes)]. Les ressources autres que celles affectées à des postes concernent l'administration de la Caisse dans son ensemble et comprennent les rubriques suivantes : autres dépenses de personnel, consultants, frais de voyage du personnel, frais de voyage du Comité d'actuaire et du Comité d'audit, services contractuels et dépenses de représentation.

3. Programme de travail

Opérations

Ressources nécessaires (avant actualisation des coûts) : 29 077 100 dollars

73. En application d'une recommandation issue de l'étude d'ensemble de la Caisse réalisée en 2008, l'Administrateur a décidé de dissocier, dans l'organigramme de la Caisse, la fonction « services financiers » de la fonction « opérations ». Il a jugé que malgré le lien important qui existe entre la détermination des droits à prestations et le calcul de ces dernières, qui relèvent des opérations, et le versement et la comptabilité des prestations, qui relèvent des services financiers, ces fonctions devaient être nettement séparées, et ce pour plusieurs raisons.

74. Tout d'abord, la diversité et le volume des opérations financières de la Caisse justifient une gestion ciblée et spécialisée. Les opérations financières de la Caisse portent actuellement sur quelque 3,6 milliards de dollars (paiement des prestations servies et perception des cotisations). Chaque mois, la Caisse sert environ 60 000 prestations périodiques, versées en 15 monnaies différentes, aux retraités et autres

prestataires dans 190 pays. En second lieu, les activités de calcul du montant des prestations et de détermination des droits à prestations, dont le volume et la complexité ont augmenté, ne sont pas de même nature que les activités financières. La fonction « opérations » devrait donc se limiter à la détermination du montant exact de chaque prestation, tandis que le rôle des services financiers devrait être de verser la prestation établie. En d'autres termes, la fonction « opérations » doit consister essentiellement à veiller à la fiabilité des calculs, qui une fois faits, valent jusqu'au décès du retraité et de ses éventuels ayants droit, et le rôle des services financiers doit consister à veiller à la fiabilité des paiements. La séparation de ces fonctions et la création d'une unité distincte pour gérer les services financiers permettent d'établir clairement les responsabilités liées à chacune des fonctions et d'instaurer une plus grande transparence. En troisième lieu, les compétences professionnelles requises pour les opérations et les activités financières ne sont pas les mêmes. Enfin, et c'est sans doute l'argument principal, la séparation de ces fonctions essentielles est une pratique de référence dans le secteur des fonds de pension. Pratiquement tous les grands fonds de pension dissocient ces fonctions afin d'améliorer leur dispositif de contrôle. Le fait de confier la détermination des droits à prestations et le calcul et le traitement des prestations à une entité et leur comptabilité et leur paiement à une autre, écarte le risque de conflit de contrôle interne dans l'administration des pensions. Le Directeur des opérations et le Directeur financier relèvent chacun directement de l'Administrateur de la Caisse.

75. La fonction « opérations » est dévolue à la Section des droits à pension et au Groupe du service clients et de la gestion et de la distribution des dossiers, à New York, et aux unités correspondantes du Bureau de Genève. Le Directeur des opérations dirige et administre l'unité Opérations en fonction des objectifs définis dans la troisième charte de management de la Caisse. Il veille au respect des Statuts et du Règlement de la Caisse ainsi qu'à l'application des règles régissant le système d'ajustement des pensions, tout en se conformant aux orientations établies par la Caisse en matière d'assurance qualité, de contrôle interne et de communication. Plus précisément, l'unité Opérations a pour mission de gérer et de contrôler le traitement tous les dossiers de prestations et de fournir des services axés sur la satisfaction des clients à plus de 170 000 participants, retraités et autres prestataires.

Tableau 14

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

Objectif de la Caisse : Veiller à ce que les services requis soient fournis à tous les participants, retraités et autres prestataires qui remplissent les conditions prévues par le Statut, le Règlement et les règles régissant le système d'ajustement des pensions de la Caisse, dans le respect des principes que la Caisse a établis en matière de communication, d'assurance qualité et de contrôle interne, ainsi qu'il est indiqué dans la troisième charte de management (2008-2011)

Réalisations escomptées	Indicateurs de succès	Produits prévus
1. Gérer avec efficacité le traitement des dossiers relatifs aux droits à prestations	<p>1.1 Ponctualité des versements de départ au titre de la liquidation des droits, des pensions de retraite et des prestations de conversion en capital d'une partie de la pension</p> <p><i>Mesure des résultats</i> (délai de référence : 15 jours ouvrables)</p> <p>2004-2005 : 72 % des dossiers traités dans un délai de 15 jours</p> <p>2006-2007 : 79 % des dossiers traités dans un délai de 15 jours</p> <p>2008-2009 (estimation) : 82 % des dossiers traités dans un délai de 15 jours</p> <p>2010-2011 (objectif) : 82 % des dossiers traités dans un délai de 15 jours</p>	<p>1.1.1 Traitement d'environ 17 000 versements de départ au titre de la liquidation des droits et pensions de retraite</p> <p>1.1.2 Traitement d'environ 5 300 autres prestations (aux pensions de réversion, pensions d'enfant, changements de filière, etc.)</p>
2. Fournir en toutes circonstances des services de qualité axés sur la satisfaction des clients	<p>2.1 Répondre promptement, par voie postale ou par courrier électronique, au courrier reçu</p> <p><i>Mesure des résultats</i> (délai de référence : 15 jours ouvrables)</p> <p>2004-2005 : 31 % de réponses dans les 15 jours ouvrables</p> <p>2006-2007 : 55 % de réponses dans les 15 jours ouvrables</p> <p>2008-2009 (estimation) : 65 % de réponse dans les 15 jours ouvrables</p> <p>2010-2011 (objectif) : 65 % de réponse dans les 15 jours ouvrables</p>	<p>2.1.1 Réponse, par voie postale ou par courrier électronique, à environ 11 000 demandes de renseignements</p> <p>2.1.2 Réception et services rendus à environ 6 000 clients se présentant sans rendez-vous</p>

Facteurs externes

76. La réalisation des objectifs prévus pour les opérations est subordonnée à l'approbation de ressources humaines et financières suffisantes. Il importe de tenir

compte de ce que la Caisse se trouve à un moment critique de son évolution et doit faire face à des réalités sur lesquelles elle n'a aucune prise. En constante augmentation depuis sa création, le nombre des personnes desservies par la Caisse régulièrement s'est accru pendant les 10 dernières années à un rythme sans précédent. Parallèlement, la Caisse a été amenée à diversifier ses prestations afin non seulement d'étendre sa protection sociale à de nouvelles catégories de bénéficiaires, mais aussi d'être à même de remplir sa mission dans des situations plus diverses, ce qui a rendu le régime des pensions plus complexe. En outre, alors même que l'unité Opérations voit son travail croître en volume et en complexité, elle perd progressivement sa mémoire institutionnelle. La transition en cours vers la mise en service du nouveau Système intégré d'administration des pensions, qui aura le plus de répercussions sur la fonction « opérations » de la Caisse, ajoute encore aux difficultés de l'unité.

Autres activités et produits

77. Outre qu'elle devra fournir les produits décrits dans le tableau 14, l'unité Opérations participera, au cours de la période couverte par la troisième charte de management (2008-2011), aux activités et à la réalisation des produits suivants :

- a) Travaux préparatoires tels que l'établissement de la documentation relative aux procédures et aux algorithmes et transition vers la mise en service du Système intégré d'administration des pensions;
- b) Enregistrement et suivi efficaces des contacts avec la clientèle et renforcement des contrôles dont ils sont l'objet;
- c) Élaboration et mise en service d'un système de gestion de la relation client;
- d) Révision et enrichissement du matériel didactique utilisé dans les ateliers et séminaires organisés à l'intention du personnel de la Caisse (bureaux de New York et de Genève) et des participants, retraités et autres prestations, ainsi que des membres des comités des pensions et des administrateurs des ressources humaines des organisations affiliées;
- e) Conception et mise en service d'un système de vérification de signature comportant la saisie d'un spécimen de signature dans chaque dossier électronique individuel;
- f) Renforcement des contrôles de situation et refonte de l'attestation de situation; effort de naturalisation du système de vérification de situation;
- g) Poursuite de l'amélioration des statistiques de performance.

Services financiers

78. Comme il est indiqué dans la section précédente, l'Administrateur, en application d'une recommandation issue de l'étude d'ensemble de la Caisse réalisée en 2008, a décidé de dissocier les services financiers de la Caisse de sa fonction « opérations ». Selon le nouvel organigramme, le Directeur financier relève directement de l'Administrateur.

79. Les activités de la Section des services financiers sont réparties entre son Groupe des paiements, son Groupe de la comptabilité et son Groupe des opérations

de caisse; elle est responsable des opérations financières, de la comptabilité et des décaissements. Les opérations financières de la Caisse (paiement des prestations et perception des cotisations) portent annuellement sur quelque 3,6 milliards de dollars. Chaque mois, la Caisse paie environ 60 000 prestations périodiques (pensions de retraite et autres prestations) dans 15 monnaies différentes et dans plus de 190 pays. La Section est également chargée d'établir dans des délais déterminés des états financiers exacts pour l'ensemble de la Caisse, y compris le Service de la gestion des investissements, et d'assurer la liaison et la coordination avec les auditeurs internes et externes.

Tableau 15

Objectifs pour l'exercice biennal, réalisations escomptées, indicateurs de succès et produits prévus

Objectif de la Caisse : Veiller à ce que les opérations financières, la comptabilité et les décaissements, obéissent au principe de responsabilité et, à cette fin, faire en sorte notamment que des états financiers exacts soient établis dans les délais prescrits et que les échanges voulus aient lieu avec les auditeurs internes et externes

Réalisations escomptées	Indicateurs de succès	Produits prévus
1. Gestion efficace du paiement de prestations périodiques	<p>1.1 Ponctualité du paiement des prestations périodiques</p> <p><i>Mesure des résultats</i> (nombre de paiements effectués ponctuellement)</p> <p>2006-2007 : 1 100 000 2008-2009 (estimation) : 1 200 000 2010-2011 (objectif) : 1 300 000</p> <p>1.2 Ponctualité des paiements divers</p> <p><i>Mesure des résultats</i> (paiements consécutifs à une demande de levée de la suspension du versement de la prestation dans les 15 jours suivant la réception des pièces justificatives; autres paiements dans les 30 jours suivant la réception de ces pièces)</p> <p>2006-2007 : 100 % 2008-2009 (estimation) : 100 % 2010-2011 (objectif) : 100 %</p>	1.1.1 Paiement ponctuel du montant exact de toutes les prestations

<p>2. Fournir régulièrement des services de qualité en ce qui concerne la comptabilisation des cotisations, notamment corriger rapidement les anomalies ressortant du rapprochement annuel des comptes des participants</p>	<p>2.1 Nombre d'anomalies corrigées</p> <p><i>Mesure des résultats</i> 2006-2007 : 7 000 2008-2009 (estimation) : 8 000 2010-2011 (objectif) : 8 500</p> <p>2.2 Traitement ponctuel des états de fin d'année soumis par les organisations affiliées</p> <p><i>Mesure des résultats</i> (vérification du compte de tous les participants dans les six semaines suivant la réception des états de fin d'année)</p> <p>2006-2007 : 100 % 2008-2009 (estimation) : 100 % 2010-2011 (objectif) : 100 %</p>	<p>2.1.1 Traitement ponctuel des états de fin d'année et réduction du nombre d'anomalies de comptabilisation des cotisations des participants non corrigées</p>
<p>3. Établir régulièrement des états financiers de qualité, et définir les principes et procédures nécessaires à l'application des normes comptables internationales appropriées</p>	<p>3.1 Présentation ponctuelle des états financiers</p> <p><i>Mesure des résultats</i> (publication de la version préliminaire des états financiers le 15 avril de l'année suivante au plus tard)</p> <p>2006-2007 : délai respecté 2008-2009 (estimation) : délai respecté 2010-2011 (objectif) : délai respecté</p> <p>3.2 Application des normes comptables internationales appropriées</p> <p><i>Mesure des résultats</i> 2006-2007 : sans objet 2008-2009 (estimation) : sans objet 2010-2011 (objectif) : méthode et procédures conformes aux normes comptables internationales 2012 (objectif) : états financiers conformes aux normes internationales appropriées</p>	<p>3.1.1 Établissement d'états financiers conformes aux normes internationales appropriées</p>

Autres activités de fond

a) Établissement de trois séries d'états financiers et des documents connexes; modification des états financiers et des règles de gestion financière pour tenir compte de l'abandon des normes comptables du système des Nations Unies au profit de la norme comptable international IAS 26;

b) Réduction du nombre d'observations des auditeurs auxquelles il n'a pas encore été donné suite à la date de parution du rapport d'audit suivant (abstraction faite des observations formulées entre deux rapports), que ces observations portent sur la teneur des états ou sur les méthodes comptables, et sur des aspects techniques des opérations comptables;

c) Rapprochement rigoureux des comptes, pour toutes les entités ayant remis des fonds, dans le délai prescrit (dans les six premiers mois de l'année suivant la soumission des états de fin d'année);

d) Rapprochement rigoureux des données figurant dans le dossier central des cessations de service et les dossiers relatifs aux états de paiement pour permettre la clôture annuelle et biennale des comptes;

e) Réalisation, à New York, à Genève et pour les principales entités concernées, d'exposés et activités de formation portant sur les moyens d'éliminer les anomalies de comptabilisation des cotisations des participants qui apparaissent lors des rapprochements;

f) Établissement dans les délais prescrits des états certifiés de rapprochement des comptes bancaires;

g) Établissement mensuel d'états de rapprochement des comptes bancaires.

Tableau 16
Ressources nécessaires

Catégorie	Ressources (milliers de dollars É.-U.)		Postes	
	2008-2009	2010-2011 (avant actualisation des coûts)	2008-2009	2010-2011
Postes	23 547,2	26 576,4	121	142
Autres objets de dépense	4 865,7	2 500,7	–	–
Total partiel	28 412,9	29 077,1	121	142
Fonds extrabudgétaires	153,6	153,6	1	1
Total	28 566,5	29 230,7	122	143

80. Le montant de 29 077 100 dollars doit permettre de financer le maintien de 121 postes et la création de 9 nouveaux postes [1 D-1, 1 P-4, 2 P-3, 2 postes d'agent des services généraux (1^{re} classe), 3 postes d'agent des services généraux (Autres classes)] et de 12 nouveaux postes temporaires [6 P-4, 2 P-3, 4 postes d'agent des services généraux (Autres classes)], ainsi que de couvrir d'autres objets de dépense. Les ressources non affectées à des postes concernent le personnel temporaire), les

consultants, les services contractuels et les frais bancaires. L'augmentation des montants prévus pour les objets de dépense autres que les postes tient essentiellement à la mise en place du Système intégré d'administration des pensions et à la réalisation des projets relatifs aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) et aux normes internationales d'information financière (IFRS) en 2010-2011.

81. À sa cent quatre-vingt-sixième réunion, le Comité permanent a examiné une note relative à la retenue à la source, opérée par la Caisse, des primes d'assurance maladie après la cessation de service, et approuvé l'affectation à cette fonction de fonds extrabudgétaires fournis par les organisations affiliées participant au programme d'assurance maladie, couvrant entièrement les frais de la Caisse. Un poste d'agent des services généraux (Autres classes) a ainsi été financé pour les exercices 2006-2007 et 2008-2009, poste qu'il est prévu de maintenir en 2010-2011, moyennant une dépense de 153 600 dollars (avant actualisation des coûts), à la charge d'organisations affiliées qui participent au programme.

4. Appui

Service des systèmes d'information

Ressources nécessaires (avant actualisation des coûts) : 41 186 300 dollars

82. Le Service des systèmes d'information, dont l'action est guidée par le modèle de gouvernance des activités informatiques et télématiques défini par la Caisse, est responsable des services relatifs aux systèmes informatiques de la Caisse, de la maintenance informatique et télématique, de la coordination de la mise en œuvre des décisions stratégiques prises par le Comité exécutif des technologies de l'information, de l'établissement de plans de perfectionnement du personnel des services informatiques et de télématiques, ainsi que de la mise en place des moyens requis pour faciliter l'échange des connaissances et la collaboration.

83. Il est chargé de fournir des services d'appui pour tout ce qui concerne les applications informatiques et bureautiques, y compris la conception, le développement et la mise en service des logiciels et systèmes, ainsi que des prestations touchant le matériel, les télécommunications, les éléments d'infrastructures partagées (notamment avec le Service de la gestion des investissements), la supervision et l'orientation technique des activités informatiques du bureau de la Caisse à Genève, la gestion des ressources, l'infrastructure et les équipements dont sont pourvues les salles de conférence.

84. La fonction « systèmes » comprend l'analyse des procédures, la conception, la programmation et la mise en service d'applications complexes « sur mesure » et la sélection d'applications prêtes à l'emploi servant à gérer diverses opérations essentielles; cette fonction comprend aussi l'établissement et la maintenance des interfaces entre les systèmes de la Caisse et ceux des organisations affiliées. La fonction « opérations » consiste à coordonner l'exploitation des multiples systèmes interconnectés de la Caisse et à veiller à leur bon fonctionnement, leur intégrité et leur sécurité, ainsi qu'à gérer l'infrastructure nécessaire aux applications utilisées à l'échelle de la Caisse, telles que le courrier électronique, le système de gestion de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies (PENSY) Lawson, le système de gestion des contenus, les services en ligne, l'entrepôt de données et le système de gestion des connaissances; la fonction « opérations » comprend aussi

l'assistance informatique au personnel de la Caisse et la gestion du plan antisinistre. Enfin, la fonction « gestion de l'information » comprend la gestion des bases de données multiplates-formes de la Caisse, et l'établissement de rapport à l'aide du progiciel intégré de l'entrepôt de données.

85. Au cours de l'exercice 2010-2011, le Service des systèmes d'information s'emploiera à réaliser les projets prévus dans la troisième charte de management, notamment la conception, l'élaboration et la mise en œuvre du SIAP, qui doit accroître l'efficacité et la qualité de tous les services rendus par la Caisse.

86. Le Service fournira également des prestations informatiques au Service de la gestion des investissements et au bureau de la Caisse à Genève. Il s'appuiera pour cela sur les acquis de projets récemment menés à bien, en accordant une attention renouvelée aux domaines suivants : gestion des connaissances, optimisation de la gestion des concurrences (systèmes transactionnel), gestion des risques informatiques, consolidation des données et extraction de rapports, assurance qualité et communication. Pour atteindre ses objectifs, le Service des systèmes d'information continuera de mettre l'accent sur la planification rigoureuse des projets et sur la gestion de la qualité.

87. Pour parvenir aux buts fixés pour 2010-2011 par la troisième charte de management, le Service, tout en veillant à maintenir la qualité des activités en cours, lancera de nouveaux projets pour adapter ses prestations à la diversification et à l'expansion des besoins de la Caisse et pour développer les services à la clientèle et en améliorer la qualité.

88. À sa cinquante-cinquième session, le Comité mixte a accueilli favorablement une étude réalisée par la Caisse avec le concours d'un bureau d'études, dans laquelle il était recommandé d'adopter un système intégré d'administration des pensions, qui formaliserait de nouvelles méthodes de travail axées sur les processus et nécessiterait la modernisation de la plate-forme informatique et, le cas échéant, l'installation de nouveaux systèmes. Une étude générale de viabilité a été présentée au Comité mixte. Celui-ci a approuvé la démarche de mise en œuvre recommandée et a demandé à l'Administrateur de lui soumettre, dans le projet de budget de la Caisse pour 2010-2011, une proposition complète, indiquant le détail des coûts pour les éléments du projet suivant : a) matériel; b) logiciels; c) services contractuels, y compris ceux d'intégrateurs de systèmes et d'autres consultants; et d) autres éléments nécessaires au succès du projet. Un descriptif détaillé du projet SIAP, comprenant des estimations de coûts et des échéanciers, figure à l'annexe XIII.

89. Pour l'exercice 2010-2011, des autorisations de dépenses sont demandées pour les sept projets ou catégories de projets ci-après, parmi lesquels le projet prioritaire SIAP :

a) Le projet SIAP consiste à mettre en place un système intégré d'administration des pensions qui remplacera les systèmes informatiques vieillissants de la Caisse. La croissance des ressources affectées à l'informatique prévue pour 2010-2011 est imputable pour plus de 40 % à ce grand projet, qui aboutira non seulement au remplacement de systèmes informatiques vieillissants mais aussi à une augmentation de la capacité de traitement, avec l'adoption du nouveau modèle de fonctionnement présenté au Comité mixte à sa session de 2008. Ce projet aboutira aussi à l'installation de systèmes informatiques intégrés pour l'ensemble de la Caisse, ce qui favorisera la gestion horizontale des opérations et

supprimera les cloisonnements existants au profit d'un modèle de traitement et filière continue axé sur les processus;

b) Le projet de rationalisation des échanges d'informations avec les organisations affiliées consistera à développer les applications assurant l'interface entre la Caisse et les organisations affiliées, et rendra plus systématiques les échanges électroniques d'informations concernant les participants et les prestataires (notification de décisions administratives intéressant les fonctionnaires en activité et notification d'opérations financières, notamment);

c) Les projets relatifs au service clients consisteront à améliorer la communication avec les participants et les prestataires grâce à la mise en service d'un progiciel de gestion de la relation client, qui aidera les groupes du service clients de New York et de Genève à s'acquitter plus efficacement de leurs tâches;

d) Les projets de développement des outils en ligne permettront aux prestataires et aux participants d'accéder directement à des informations personnalisées. Ces projets prévoient aussi la création de portails Web réservés à différentes catégories d'utilisateurs (organisations affiliées, participants et prestataires, comités, organes directeurs, groupes de travail) grâce auxquels la Caisse pourra mieux cibler les informations accessibles en ligne;

e) Les projets visant les progiciels ont pour but d'optimiser l'exploitation des applications essentielles, notamment le progiciel de gestion des contenus et le système de comptabilité Lawson, en y intégrant les dernières mises à jour et mises à niveau, et de faire ainsi bénéficier la Caisse de tous les perfectionnements apportés par les fabricants;

f) Les projets intéressant la fonction « opérations » ont pour but d'améliorer la performance et la qualité des services en veillant à ce que l'infrastructure informatique de la Caisse reste à la pointe du progrès, offre la sécurité voulue et s'adapte à l'évolution des besoins;

g) Le projet d'intégration des systèmes informatiques du Service de la gestion des investissements et du secrétariat de la Caisse prévoit la conclusion d'un accord de prestation de services couvrant tous les éléments d'infrastructure encore distincts. Il sera fait place sur demande aux nouveaux projets informatiques du Service de la gestion des investissements nécessitant l'utilisation plus intensive des équipements à infrastructures.

Tableau 17

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

Objectif de la Caisse : Faire en sorte que les moyens informatiques et télématiques jouent un rôle de catalyseur pour le renforcement et la modernisation des systèmes d'information de la Caisse

Réalisations escomptées	Indicateurs de succès	Produits prévus
1. Avancées dans la modernisation des systèmes informatiques de la Caisse	<p>1.1 Mise en place d'une architecture informatique adoptée au nouveau modèle de fonctionnement de la Caisse</p> <p><i>Mesure des résultats</i> 2006-2007 : sans objet 2008-2009 (estimation) : sans objet 2010-2011 (objectif) : respect de l'échéancier du projet</p>	<p>1.1.1 Compte tenu des besoins fonctionnels et opérationnels de la Caisse, achat et installation des éléments d'une architecture informatique et télématique répondant aux exigences du Système intégré d'administration des pensions en vue d'améliorer la gestion de l'information et d'accroître l'efficacité opérationnelle de la Caisse</p>
2. Efficacité et efficacité accrues du service clients	<p>2.1 Disponibilité des services en ligne</p> <p><i>Mesure des résultats</i> 2006-2007 : 99 % du temps 2008-2009 (estimation) : 99 % du temps 2010-2011 (objectif) : 99 % du temps</p>	<p>2.1.1 Les projets intéressant la fonction « opérations » permettront de fournir un appui technique et opérationnel ainsi qu'un service d'aide aux usagers pour les applications, serveurs, postes de travail et appareils mobiles reliés aux réseaux de la Caisse à New York et à Genève.</p>
3. Efficacité accrue du modèle de gouvernance informatique, des méthodes d'élaboration de logiciels et des procédures administratives	<p>3.1 Proportion des systèmes informatiques ayant bénéficié de mises à jour nécessaires</p> <p><i>Mesure des résultats</i> 2006-2007 : 85 % 2008-2009 (estimation) : 95 % 2010-2011 (objectif) : 95 %</p>	<p>3.1.1 Mise en place d'un centre de contrôle, à partir duquel les équipes chargées des opérations et de la gestion de l'information surveilleront le fonctionnement des applications et du matériel et le trafic réseau, pour éviter toute interruption de service. Mise à jour de logiciels, dans la mesure du possible, et, si nécessaire, mise à niveau des systèmes de gestion du cycle de vie des application</p>

4. Utilisation accrue des banques de données pour le partage de l'information	4.1 Part de la documentation du Service des systèmes d'information disponible dans le Système de gestion des connaissances	Dans le cadre de la fonction « opérations » :
	<i>Mesure des résultats</i>	4.1.1 Adoption d'outils de gestion des connaissances plus maniables
	2006-2007 : 50 %	4.1.2 Activités de formation et appui technique s'adressant à différentes catégories de clients
	2008-2009 (estimation) : 80 %	4.1.3 Création de passerelles vers le système de gestion des connaissances pour faciliter le partage de l'information
	2010-2011 (objectif) : 95 %	
5. Sécurité informatique accrue	5.1 Augmentation du taux de conformité à la norme de sécurité ISO 17799	5.1.1 Évaluations périodiques des risques afférents aux systèmes et opérations informatiques des bureaux de la Caisse à New York et à Genève; protection du réseau au moyen d'outils tels que les pare-feu, filtre antipourriel et logiciels
	<i>Mesure des résultats</i>	5.1.2 Dans le cadre des projets « opérations » : centralisation de la création, de la suppression et de la gestion des comptes utilisateurs, et regroupement dans une base centrale des profils d'utilisateurs, actuellement stockés sur des supports multiples
	2006-2007 : 78 %	
	2008-2009 (estimation) : 90 %	
	2010-2011 (objectif) : 95 %	
6. Partage de l'information : développement des échanges par voie électronique avec les participants, les prestataires et d'autres clients	6.1 Pourcentage de participants communiquant par voie électronique des informations concernant leur situation administrative	Dans le cadre du projet de partage de l'information avec les organisations affiliées :
	<i>Mesure des résultats</i>	6.1.1 Collecte auprès des organisations affiliées de données sur leurs ressources humaines
	2006-2007 : 50 %	6.1.2 Solutions d'hébergement permettant aux organismes de taille modeste de gérer et partager en toute sécurité électroniquement des données relatives à leurs ressources humaines
	2008-2009 (estimation) : 75 %	
	2010-2011 (objectif) : 80 %	

6.2 Pourcentage de participants communiquant par voie électronique des informations financières	6.1.3 Adaptation des interfaces et reprogrammation des systèmes pour faciliter la collecte de données relatives aux ressources humaines en remédiant aux inconvénients résultant de la diversité des progiciels de gestion intégrés utilisés par les organisations affiliées
<i>Mesure des résultats</i>	Le projet de partage de l'information avec les organisations affiliées prévoit aussi :
2006-2007 : sans objet	6.2.1 La collecte par voie électronique de données financières auprès des organisations affiliées
2008-2009 (estimation) : 10 %	6.2.2 La création d'une interface de transfert électronique sécurisé de fichiers permettant le partage et le décodage de données financières
2010-2011 (objectif) : 20 %	6.2.3 L'adaptation des interfaces et la reprogrammation des systèmes pour faciliter la collecte de données financières auprès des organisations en remédiant aux inconvénients résultant de la diversité des progiciels de gestion intégrés qu'elles utilisent.

Facteurs externes

90. Les activités prévues permettront d'atteindre les objectifs visés et se concrétiseront par les réalisations escomptées à condition : a) que l'évolution technologique corresponde aux projections retenues; b) que les ressources internes et externes requises pour atteindre les objectifs intermédiaires essentiels puissent être mobilisées, conformément aux plans d'exécution des projets; et c) que tous les intéressés s'acquittent de leurs responsabilités et obligations et coopèrent pleinement à la réalisation des objectifs de la stratégie informatique et télématique, tout particulièrement lors de l'analyse et de la reconfiguration des processus.

Autres produits

91. En plus de ceux indiqués ci-dessus, les produits suivants sont prévus pour l'exercice 2010-2011 :

Appui opérationnel

a) *Conformité* : Assurer la conformité aux orientations définies par le Comité exécutif des technologies de l'information de la Caisse et, autant que possible, aux normes du secteur (ITIL et CoBIT, par exemple) de tous les services informatiques et télématiques fournis par le Service des systèmes d'information; application de la norme internationale de sécurité des réseaux ISO 17799 (conformité et certification de la sécurité) à l'infrastructure informatique et télématique de la Caisse;

b) *Communications* : Fournir tout ce qui est nécessaire aux communications (connexion Internet, circuits loués, équipements et appareils de télécommunication, matériel de visioconférence et circuits reliant les différents bureaux de la Caisse, dont le secrétariat, le Bureau de Genève et le Service de la gestion des investissements). Accroître la bande passante de la dorsale du réseau de la Caisse à New York pour donner aux utilisateurs les moyens de gérer en haut débit l'important trafic de données audio et vidéo que requiert l'exploitation des systèmes essentiels;

c) *Installations* : En exploitation postée, gestion et maintenance des installations des centres de données de la Caisse à New York et à Genève, y compris l'installation et la maintenance des alimentations de sauvegarde; le contrôle et la gestion des systèmes de chauffage, de ventilation, de climatisation, de lutte contre l'incendie et d'extinction automatique, ainsi que des thermostats et hygromètres. Surveillance du fonctionnement des applications et du matériel et surveillance du trafic réseau à partir du centre de contrôle, pour éviter toute interruption de service;

d) *Aide aux usagers* : Appui technique et opérationnel et service d'aide aux usagers pour les applications, serveurs, postes de travail et appareils mobiles reliés aux réseaux de la Caisse; appui centralisé des applications autorisées : logiciels de bureautique, courriel, système de gestion des connaissances et applications spéciales de la Caisse; maintenance des équipements audio-vidéo des salles de conférence (y compris les projecteurs);

e) *Messagerie* : Prestation de services et maintenance du matériel de messagerie électronique : courriel, téléphonie IP et messagerie unifiée. Prestation de services de messagerie et de télécommunications mobiles et maintenance du matériel;

Systèmes

f) *Développement* : En vue de gains de productivité et d'efficacité, intégration aux systèmes informatiques d'outils qui réduisent le nombre des opérations manuelles de traitement des prestations, améliorent l'efficacité du traitement des données concernant les participants et les prestataires et établissent des passerelles avec les interfaces des systèmes bancaires, comptables et de gestion des flux de travail;

g) *Maintenance des systèmes de la Caisse* : Maintenance et mise à niveau des systèmes essentiels de la Caisse, notamment du système de la comptabilité et du système des contenus; installation du système de gestion de la relation clients;

h) *Maintenance des systèmes anciens* : Maintenance et amélioration des applications de la Caisse, y compris PENSYS, en fonction des besoins opérationnels;

Gestion de l'information

i) *Gestion des bases de données* : Création de nouvelles bases, maintenance et perfectionnement des bases de données existantes et renforcement de leur compatibilité multiplates-formes; mise à niveau des bases de données, suivi de leur utilisation et règlement des problèmes; création de nouvelles tables et vues; dépistage des défauts d'intégrité des données et appui aux activités de développement visant à adapter les modalités d'accès aux bases de données aux besoins opérationnels;

j) *Programmation* : Installation et maintenance des logiciels de bases de données et des systèmes d'exploitation et logiciels sur serveur pour rendre les données essentielles accessibles à partir de diverses applications et interfaces;

k) *Entrepôt de données* : Mise en place et maintenance du système d'entreposage de données et améliorations visant à en accroître l'accessibilité; adjonction de fonctions de nettoyage et d'intégration de données compatibles avec plusieurs plates-formes;

l) *Rapports de gestion* : Mise en place, administration et perfectionnement d'un système d'établissement de rapports de gestion utilisant des outils d'informatique décisionnelle;

Sécurité

m) *Sécurité informatique* : Évaluations périodiques des risques auxquels sont exposés l'infrastructure et les systèmes informatiques de la Caisse à New York et à Genève; protection du réseau par des moyens divers (pare-feu, filtres antipourriel et logiciels antivirus, notamment);

n) *Gestion des comptes utilisateurs* : Installation d'outils permettant de centraliser la création, la suppression et la gestion des comptes utilisateurs ainsi que les données sur les profils d'utilisateur;

o) *Plan antisinistre* : Concevoir, adopter et mettre en œuvre une stratégie pluriannuelle visant à assurer la continuité des opérations de la Caisse en cas de sinistre;

Gestion des projets

p) *Gouvernance* : Rendre la gestion des programmes plus rigoureuse en suivant le modèle prescrit par les organes qui orientent les activités du Service des systèmes d'information;

q) *Méthodes de gestion des projets* : Conseils efficaces, cohérents et standardisés concernant les méthodes et procédures de gestion de projet;

r) *Appui à la gestion des projets* : Accompagnement et parrainage des membres d'équipes de projet en vue de professionnaliser davantage la gestion des projets de la Caisse;

s) *Suivi des conclusions d'audit* : Application des recommandations des auditeurs internes et externes concernant les services informatiques;

Assurance qualité et contrôle de la production

t) *Normes de qualité* : Recenser les normes de qualité que doit suivre le Service des systèmes d'information et en définir les modalités d'application;

u) *Gestion du changement* : Concevoir et mettre sur pied un dispositif de gestion du changement prévoyant une séparation voulue des fonctions;

v) *Accords de prestation de services* : Administrer tous les accords de prestation de services conclus par le Service des systèmes d'information, en assurant un suivi statistique;

w) *Gestion de la production* : Superviser l'exercice de la fonction d'assurance qualité, de sorte qu'aucun système ne soit mis en service sans avoir été soumis à une évaluation détaillée suivie d'une phase d'essai;

Administration des contrats

x) Suivi de l'exécution du budget du Service des systèmes d'information; appui administratif aux services informatique et télématiques, notamment pour le recensement des ressources disponibles, l'enregistrement des préengagements, le traitement des demandes d'achat et bons de commande et des factures correspondantes; tenue de l'inventaire du matériel du Service; relations avec les fournisseurs, dont les fabricants de matériel et logiciels, les entreprises travaillant pour la Caisse et les sous-traitants. Conseils d'expert sur la rédaction de cahiers des charges standardisés pour l'achat de produits ou services de haute technologie; collaboration avec le Service des achats de l'ONU afin que la Caisse puisse adopter au moindre coût des solutions technologiques à forte valeur ajoutée.

Tableau 18
Ressources nécessaires

<i>Catégorie</i>	<i>Ressources</i> <i>(milliers de dollars É.-U.)</i>		<i>Postes</i>	
	<i>2008-2009</i>	<i>2010-2011</i>	<i>2008-2009</i>	<i>2010-2011</i>
		<i>(avant actualisation des coûts)</i>		
Postes	7 177,1	8 372,2	26	34
Autres objets de dépenses	24 762,8	32 814,1	–	–
Total	31 939,9	41 186,3	26	34

92. Le montant de 41 186 300 dollars comprend le coût du maintien de 26 postes, de la création de 2 postes (1 P-4, 1 P-3) et de l'adjonction de 6 postes temporaires [1 P-5, 2 P-4, 2 P-3, 1 poste d'agent des services généraux (Autres classes)] ainsi que les coûts relevant d'autres objets de dépense : autres dépenses de personnel,

frais de voyage du personnel, services contractuels, frais généraux de fonctionnement, fournitures, mobilier et matériel. L'accroissement des dépenses prévues pour les postes tient principalement à l'adjonction de six postes temporaires pour la mise en place du SIAP. L'augmentation prévue pour les autres objets de dépenses est imputable aux projets informatiques, dont le projet SIAP, et à l'acquisition de matériel connexe.

Service administratif

Ressources nécessaires (avant actualisation des coûts) : 12 997 000 dollars

93. Le Service administratif fournit les services d'appui administratif et les autres services d'appui nécessaires à la mise en œuvre des activités de la Caisse. Il aide l'Administrateur et la Directrice du Service de la gestion des investissements à établir le projet de budget biennal et fournit les services d'appui requis aux fins de l'utilisation efficace des ressources humaines et financières. Il s'occupe également des questions administratives générales et de la gestion des locaux.

Tableau 19

Ressources nécessaires

Catégorie	Ressources (milliers de dollars É.-U.)		Postes	
	2008-2009	2010-2011 (avant actualisation des coûts)	2008-2009	2010-2011
Postes	1 545,5	1 545,5	7	7
Autres objets de dépense	8 774,3	11 451,5	–	–
Total	10 319,8	12 997,0	7	7

94. Le montant de 12 997 000 dollars comprend le coût du maintien de sept postes ainsi que les coûts relevant des autres objets de dépenses suivants : services contractuels et frais généraux de fonctionnement (loyers essentiellement). L'augmentation prévue pour ces autres objets de dépense est principalement imputable aux projets de maintenance et de rénovation (services contractuels) et à la location de locaux supplémentaires pour le secrétariat de la Caisse, dont il est prévu qu'il occupe tout le 4^e étage de l'immeuble sis 1, Dag Hammarskjöld Plaza.

C. Frais de gestion du portefeuille

1. Vue d'ensemble

95. Le Service de la gestion des investissements, qui exerce par délégation les pouvoirs que l'article 14 des Statuts confère au Représentant du Secrétaire général pour les investissements, a pour mission d'obtenir un taux global de rendement des investissements qui permette à la Caisse de remplir ses obligations sans s'exposer à un risque excessif. À cette fin, il établit pour les différentes catégories d'actifs et les gestionnaires des budgets risque dont il surveille l'exécution. La Caisse traverse une période d'extrême volatilité des marchés due aux perturbations qui ont récemment ébranlé l'économie mondiale. Les conditions dans lesquelles opèrent actuellement

les investisseurs ont été qualifiées de « sans précédent ». De nombreux États Membres ont pris des mesures de relance, injectant des quantités colossales de liquidités dans les systèmes financiers. La volatilité a atteint des niveaux record pour les actions et les obligations aussi bien que pour le pétrole et d'autres matières premières. La diversification de son portefeuille aidera la Caisse à se protéger des risques spécifiques, qui sont exacerbés en ces temps tumultueux, tout en lui permettant de rechercher des investissements pouvant offrir un bon rendement à long terme. La Caisse entend diversifier encore son portefeuille en investissant dans des produits non classiques et en élargissant l'éventail de ses placements immobiliers.

96. La Caisse est en train de se doter de l'infrastructure qui lui permettra d'investir davantage dans les pays développés, se prémunir contre les pertes catastrophiques, assurer sa sécurité financière à long terme et gérer le risque de marché et le risque de crédit. La plupart des dépenses supplémentaires prévues iront au développement de l'infrastructure de contrôle du risque; il s'agit d'une augmentation ponctuelle, le montant des dépenses devant rester stable au cours des exercices à venir. En raison des turbulences observées actuellement dans les systèmes financiers, il est indispensable que le Service de la gestion des investissements renonce à la formule du dépositaire unique et confie la garde des titres à plusieurs établissements bancaires, afin que la Caisse ne soit plus exposée au risque de faillite du dépositaire unique.

97. La Caisse est en train d'étendre son portefeuille à de nouvelles classes d'actifs et investit activement dans des pays en développement et des pays émergents. Elle a besoin des conseils de spécialistes pour évaluer les différentes possibilités d'investissement qui s'offrent à elle. Aussi, l'augmentation prévue des dépenses est-elle imputable à hauteur de 21 % au coût des services de conseillers.

98. Le Service de la gestion des investissements va s'équiper du système SWIFT afin d'assurer la sécurité des paiements dans le cadre de sa stratégie de diversification des investissements dans les pays développés et émergents. Les dépenses correspondantes sont des dépenses non renouvelables. Par ailleurs, le Service va se doter d'outils d'analyse de portefeuille et d'analyse des risques afin de mieux contrôler le risque de marché. Les dépenses correspondantes sont elles aussi non renouvelables.

99. Au cours de l'exercice 2010-2011, le Service continuera de concentrer ses efforts sur le renforcement des moyens de l'équipe des investissements et le recrutement d'informaticiens supplémentaires. Il est prévu d'adjoindre à l'équipe des investissements des spécialistes de l'éthique de l'investissement, des valeurs à revenu fixe, des investissements immobiliers, des produits non classiques et des actions nord-américaines. Pour la Section des systèmes d'information. Il est prévu de recruter des spécialistes de la gestion des bases de données, des systèmes de traitement des opérations sur titres et des systèmes d'après-marché, du système SWIFT et de la sécurité des paiements et du contrôle du risque informatique.

100. Afin de renforcer la sécurité de ses avoirs en cette période de turbulence, la Caisse abandonnera la formule du dépositaire unique (dépositaire mondial) et confiera la garde de ses titres à plusieurs banques, qui se partageront le rôle actuellement dévolu au dépositaire mondial, tout en continuant d'assigner à une seule banque la fonction de comptable centralisateur, ce qui lui donnera un moyen de contrôle supplémentaire pour l'ensemble de ses activités d'investissement.

101. La Caisse va également s'équiper du système de communication SWIFT et d'un système de gestion électronique des opérations sur titres. Ces systèmes sécuriseront les transactions et amélioreront l'efficacité des opérations d'investissement. Il est prévu aussi d'installer un système de rapprochement comptable qui permettra de vérifier plus vigoureusement les informations financières et un nouveau système de gestion du risque permettra à la Caisse de mieux contrôler les risques d'investissement.

102. En résumé, le Service de la gestion des investissements prévoit d'acquérir et exploiter les systèmes essentiels suivants : gestion des opérations sur titres (Charles River); opérations et comptabilité; analyse des marchés d'actions; rapprochement; conformité; analyse et contrôle des risques; et SWIFT. Le Service continuera d'exploiter les applications de base dont elle dispose actuellement (Bloomberg, Datastream, centre de données et interfaces avec Lawson, le dépositaire, Bloomberg et Datastream).

103. Le tableau d'effectifs proposé et l'augmentation prévue des dépenses de personnel visent à doter le Service des moyens nécessaires pour surmonter les difficultés et mener à bien les activités décrites dans la troisième charte de management.

104. Les dépenses prévues pour le Service de la gestion des investissements se chiffrent au total à 79 483 000 dollars (avant actualisation des coûts), soit une augmentation nette de 4 845 500 dollars (6,5 %) par rapport au montant révisé des dépenses autorisées pour 2008-2009. La croissance nette indiquée au tableau 21 est le résultat des augmentations et diminutions ci-après :

a) Direction exécutive et administration : augmentation de 921 600 dollars résultant de l'accroissement des dépenses autres que celles afférentes aux postes (444 300 dollars pour les consultants, 186 600 dollars pour l'assurance maladie après la cessation de service, 112 000 dollars pour les voyages, 178 200 dollars pour le personnel temporaire et 900 dollars pour les heures supplémentaires) accroissement en partie compensée par une diminution de 400 dollars des frais de formation;

b) Programme de travail : augmentation de 630 000 dollars imputable à la création prévue de 4 postes (634 400 dollars), dont le coût est en partie compensé par une diminution de 4 400 dollars prévus pour les autres objets de dépense, (services contractuels liés aux investissements);

c) Appui : augmentation nette de 3 293 900 dollars imputable à la création prévue de 5 postes (778 000 dollars), à l'augmentation du coût des services contractuels (5 302 600 dollars), à l'achat de mobilier, de matériel, de fournitures et d'accessoires (733 400 dollars) et aux frais généraux de fonctionnement (280 500 dollars), le tout pour la Section des systèmes d'information, ces dépenses supplémentaires étant en partie compensées par une diminution de 3 800 600 dollars des dépenses d'appui administratif. Cette diminution concerne les frais généraux de fonctionnement (2 154 900 dollars), les services contractuels (1 081 500 dollars) et les achats de mobilier, de matériel, de fournitures et d'accessoires (564 200 dollars), et résulte de l'achèvement des travaux de rénovation du 20^e étage de l'immeuble sis au 1, Dag Hammarskjöld Plaza, où va s'installer le Service de la gestion des investissements.

105. Les tableaux 20 et 21 indiquent, en pourcentage et en milliers de dollars respectivement, la répartition des ressources demandées par domaine de programmation.

Tableau 20
**Répartition des ressources par domaine de programmation,
en pourcentage**

<i>Domaine de programmation</i>	<i>Budget ordinaire</i>
A. Direction exécutive et administration	8,2
B. Programme de travail	
1. Investissements	68,1
2. Risque et conformité	2,0
3. Opérations.	2,6
Total partiel, programme de travail	72,7
C. Appui	
1. Section des systèmes d'information	14,7
2. Appui administratif	4,4
Total partiel, appui	19,1
Total	100,0

Tableau 21
Ressources nécessaires, par domaine de programmation

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Domaine de programmation</i>	2008-2009 : <i>dépenses autorisées</i>	<i>Augmentation/ (diminution)</i>		<i>Total avant actualisation des coûts</i>	<i>Actuali- sation des coûts</i>	<i>Répartition</i>		<i>Prévisions 2010-2011</i>
		<i>Montant</i>	<i>Pourcentage</i>			<i>ONU</i>	<i>Caisse des pensions</i>	
A. Direction exécutive et administration	5 620,5	921,6	16,4	6 542,1	335,3	-	6 877,4	6 877,4
B. Programme de travail								
1. Investissements	53 446,8	630,0	1,2	54 076,8	1 300,5	-	55 377,3	55 377,3
2. Risque et conformité	1 621,3	-	-	1 621,3	375,0	-	1 996,3	1 996,3
3. Opérations	2 075,1	-	-	2 075,1	162,6	-	2 237,7	2 237,7
Total partiel, B	57 143,2	630,0	1,1	57 773,2	1 838,1	-	59 611,3	59 611,3

Domaine de programmation	2008-2009 : dépenses autorisées	Augmentation/ (diminution)		Total avant actualisation des coûts	Actuali- sation des coûts	Répartition		Prévisions 2010-2011
		Montant	Pourcentage			ONU	Caisse des pensions	
C. Appui au programme								
1. Section des services informatiques	4 599,5	7 094,5	154,2	11 694,0	198,8	–	11 892,8	11 892,8
2. Appui administratif	7 274,3	(3 800,6)	(52,2)	3 473,7	–	–	3 473,7	3 473,7
Total partiel, C	11 873,8	3 293,9	27,7	16 167,7	198,8	–	15 366,5	15 366,5
Total	74 637,5	4 845,5	6,5	79 483,0	2 372,2	–	81 855,2	81 855,2

2. Direction exécutive et administration

Ressources nécessaires (avant actualisation des coûts) : 6 542 100 dollars

106. La Directrice du Service de la gestion des investissements est responsable de l'ensemble des activités d'investissement de la Caisse et supervise quatre unités administratives : la Section des investissements, la Section du contrôle des risques et de la conformité, la Section des opérations et la Section des systèmes d'information. Elle oriente, dirige, supervise et gère l'ensemble des investissements de la Caisse, dans l'exercice des pouvoirs qui lui sont délégués par le Représentant du Secrétaire général et sous son autorité. Elle assiste le Représentant du Secrétaire général dans ses relations avec le Comité mixte, le Comité des placements, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et la Cinquième Commission.

107. Le bureau de la Directrice remplit trois fonctions. D'une part, il assiste la Directrice de manière à assurer une interaction efficace avec les organes directeurs de la Caisse, à savoir le Comité des placements, le Comité mixte, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et la Cinquième Commission. Il apporte également un appui à la Directrice pour la liaison avec les diverses catégories de mandants de la Caisse et l'aide à coordonner l'acquisition des services dont le Service de la gestion des investissements a besoin. D'autre part, il apporte l'appui administratif voulu à la Directrice et au personnel pour toutes les questions relevant de la compétence du Service. Ainsi, le bureau se charge des aspects administratifs de toutes les activités ayant trait à l'administration, aux achats, au recrutement, à la gestion des ressources humaines, aux voyages et à certaines questions budgétaires et financières, et il tient les dossiers et les archives. Le bureau entretient les relations de travail voulues avec les différentes unités administratives du secrétariat de la Caisse et les départements du Secrétariat de l'ONU, et coopère avec les organes de contrôle, notamment le Bureau des services de contrôle interne et le Bureau de la déontologie.

Tableau 22

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

Objectif de la Caisse : Assurer l'exécution complète du mandat confié à la Caisse par les organes délibérants, conformément aux politiques et procédures de l'ONU et aux Statuts et au Règlement de la Caisse, en ce qui concerne l'administration du programme de travail de la Caisse en matière d'investissements et la gestion du personnel et des ressources financières

Réalisations escomptées	Indicateurs de succès	Produits prévus
1. Élaboration de recommandations concernant la politique et la stratégie d'investissement, planification et exécution; élaboration de directives concernant la composition du portefeuille, le poids des différentes monnaies et des différents marchés, et la répartition stratégique et tactique des actifs; étude des possibilités d'investissement; exploitation des systèmes d'information et gestion de l'infrastructure opérationnelle	1.1 Performance des investissements de la Caisse excédant les indices de référence	1.1.1 Politique d'investissement tenue à jour et appliquée 1.1.2 Stratégie d'investissement révisée régulièrement et appliquée vigoureusement 1.1.3 Plan d'appui informatique
2. Recrutement et affectation rapides des fonctionnaires	2.1 Réduction du nombre moyen de jours pendant lesquels un poste reste vacant 2.2 Réduction du taux de vacance <i>Mesure des résultats</i> (nombre de jours pendant lesquels un poste reste vacant) 2006-2007 : 230 jours 2008-2009 (estimation) : 200 jours 2010-2011 (objectif) : 200 jours	2.1.1 Plan d'action Ressources humaines 2.1.2 Pratiques de recrutement volontaristes 2.2.1 Effectifs au complet dans toutes les sections du Service de la gestion des investissements
3. Efficacité des services administratifs et des services d'appui rendus au Comité des placements et de la communication de rapports aux organes délibérants	3.1 Présentation en temps voulu de documents de qualité quant à la forme et au fond	3.1.1 Rapports et autres informations présentés aux organes délibérants 3.1.2 Présentations aux organes délibérants et aux autres intéressés, d'informations exactes sur la politique d'investissement de la Caisse et sur le rendement de ses investissements

	<p>3.2 Prise en temps voulu des dispositions nécessaires pour les réunions du Comité des placements</p> <p><i>Mesure des résultats</i> (tenue de 9 réunions du Comité et présentation dans les délais des rapports destinés aux organes délibérants et des autres rapports)</p> <p>2006-2007 : 100 % 2008-2009 (estimation) : 100 % 2010-2011 (objectif) : 100 %</p>	<p>3.2.1 Tenue de 9 réunions du Comité des placements (deux ailleurs qu'à New York), comprenant deux réunions conjointes avec le Comité mixte</p>
<p>4. Planification et coordination efficaces des achats du Service de la gestion des investissements</p>	<p>4.1 Nombre d'opérations d'achat menées à bien</p> <p>4.2 Décisions prises en temps voulu et formalités accomplies rapidement pour l'acquisition de biens et le maintien ou le remplacement des prestataires de services</p> <p><i>Mesure des résultats</i> (proportion des marchés prévus effectivement passés)</p> <p>2006-2007 : n.c. 2008-2009 (estimation) : n.c. 2010-2011 (objectif) : 100 %</p>	<p>4.1.1 Plan d'achats</p> <p>4.1.2 Biens et services achetés</p> <p>4.2.1 Réunion de suivi tenues régulièrement avec la Division des achats</p> <p>4.2.2 Établissement d'un calendrier et d'un plan d'action pour chaque opération d'achat</p>
<p>5. Planification du travail et fourniture d'un appui administratif efficaces afin d'aider le Service de la gestion des investissements à s'acquitter de son mandat</p>	<p>5.1 Fourniture en temps utile de l'appui administratif nécessaire, y compris l'approvisionnement en fournitures de bureau</p> <p>5.2 Traitement rapide des demandes d'autorisation de voyage</p> <p>5.3 Nombre de missions effectuées par des fonctionnaires du Service</p>	<p>5.1.1 Plan de travail permettant au Service de la gestion des investissements de s'acquitter de sa mission et mise en œuvre de ce plan, notamment en matière de voyages et de formation</p> <p>5.2.1 Participation de fonctionnaires du Service à des séminaires, visites d'entreprises et autres voyages comme prévu et sans retard ni complication</p> <p>5.3.1 Appui aux déplacements du personnel du Service aux fins de la réalisation intégrale du programme de voyages</p>

5.4 Proportion de fonctionnaires du Service ayant participé aux activités de formation prévues

5.4.1 Mise en œuvre du plan de formation du Service

Mesure des résultats

2006-2007 : n.c.

2008-2009 (estimation) : n.c.

2010-2011 (objectif) : 90 %

Facteurs externes

108. Les objectifs visés ne seront atteints et les réalisations escomptées ne se matérialiseront que si les conditions suivantes sont réunies : a) soutien de tous les intéressés aux efforts du Service de la gestion des investissements dans un esprit de pleine coopération; b) financement suffisant pour permettre l'exécution des mandats définis par l'Assemblée générale et le Comité mixte.

Tableau 23

Ressources nécessaires

Catégorie	Ressources (milliers de dollars É.-U.)		Postes	
	2008-2009	2010-2011 (avant actualisation des coûts)	2008-2009	2010-2011
Postes	1 669,0	1 669,0	7	7
Autres objets de dépense	3 951,5	4 873,1	–	–
Total	5 620,5	6 542,1	7	7

109. Le montant de 6 542 100 dollars correspond au maintien de sept postes et à d'autres objets de dépense intéressant l'ensemble du Service de la gestion des investissements (autres dépenses de personnel, consultants, voyages du personnel et des représentants et frais de représentation).

3. Programme de travail

Section des investissements

Ressources nécessaires (avant actualisation des coûts) : 54 076 800 dollars

110. La Section des investissements est chargée d'obtenir pour la Caisse un rendement optimal de ses investissements tout en évitant de prendre des risques injustifiés. La Section compte sept unités administratives, chargées des portefeuilles suivants : actions nord-américaines, actions européennes, actions de l'Asie et du Pacifique, actions des marchés mondiaux émergents, valeurs à revenu fixe, valeurs immobilières et produits non classiques. Ses fonctions primordiales consistent à assurer le suivi des portefeuilles détenus, à se tenir au courant des évolutions sur les marchés financiers et à les surveiller et à prendre et exécuter les décisions de placement. Ces fonctions impliquent l'établissement d'analyses financières, la participation à des réunions et conférences et des déplacements dans différents pays pour rencontrer des analystes et des cadres de sociétés. Une fonction secondaire de

la Section consiste à contribuer à l'élaboration des rapports adressés à tous les organes directeurs.

111. Au cours de l'exercice biennal 2010-2011, la Section des investissements s'acquittera des tâches suivantes : a) obtenir sur le long terme un taux de rendement réel annualisé des investissements de la Caisse de 3,5 %, après correction par l'indice des prix à la consommation des États-Unis; b) obtenir un rendement constamment supérieur au taux de référence retenu pour les investissements de la Caisse; c) maintenir un niveau de risque de portefeuille conforme à l'objectif de rendement des investissements; et d) réduire les risques de change et les risques pays par une diversification judicieuse.

Tableau 24

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

Objectif de l'Organisation : Les objectifs à long terme de la Caisse consistent à : a) préserver le capital de la Caisse en valeur réelle; b) obtenir le rendement optimal sur les investissements tout en évitant les risques inutiles; et c) diversifier le portefeuille en ce qui concerne les types d'actifs, les monnaies et la géographie.

Réalisations escomptées	Indicateurs de succès	Produits prévus
1. Obtenir sur le long terme un taux de rendement réel annualisé des investissements de la Caisse de 3,5 %, après correction par l'indice des prix à la consommation des États-Unis	<p>1.1 Rendement global de la Caisse par rapport à l'objectif à long terme de la Caisse</p> <p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2006-2007 : rendement supérieur de 2,7 % à l'objectif de la Caisse sur la période de 10 ans terminée en décembre 2007</p> <p>2008-2009 (estimation) : rendement inférieur de 1,8 % à l'objectif de la Caisse sur la période de 10 ans terminée en décembre 2008</p> <p>2010-2011 (objectif) : rendement supérieur à l'objectif à long terme d'un taux de rendement réel annualisé de 3,5 %</p>	1.1.1 Rendement global de la Caisse supérieur à l'objectif fixé
2. Obtenir un rendement constamment supérieur à l'indice de référence retenu pour les investissements de la Caisse, comprenant 60 % d'actions, 31 % de valeurs à revenu fixe, 6 % de valeurs immobilières et 3 % de liquidités.	<p>2.1 Rendement global de la Caisse par rapport à l'indice de référence</p> <p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2006-2007 : rendement supérieur de 0,7 % sur la période de cinq ans terminée en décembre 2007</p> <p>2008-2009 (estimation) : rendement supérieur de 1,1 % sur la période de cinq ans terminée en décembre 2008</p>	2.1.1 Rendement global de la Caisse supérieur à l'indice de référence

Réalisations escomptées	Indicateurs de succès	Produits prévus
3. Réduire le risque de change et le risque pays par une diversification judicieuse	<p>2010-2011 (objectif) : rendement supérieur à l'indice de référence</p> <p>3.1 Nombre de devises et de pays d'investissement</p> <p><i>Mesure des résultats</i> 2006-2007 : investissements dans 27 devises et 48 pays 2008-2009 (estimation) : investissements dans 27 devises, 45 pays et 7 institutions internationales et régionales 2010-2011 (objectif) : affiner encore en fonction des besoins la répartition des avoirs de la Caisse par devise et par pays</p>	3.1.1 Tenue d'un portefeuille bien diversifié en termes de devises et de pays
4. Diversifier les investissements dans les classes d'actifs non classiques	<p>4.1 Nombre de classes d'actifs non classiques faisant l'objet d'investissements de la Caisse</p> <p><i>Mesure des résultats</i> 2006-2007 : sans objet 2008-2009 : sans objet 2010-2011 (objectif) : exploitation réussie de la classe d'actifs non classique adaptée à l'objectif de la Caisse</p>	4.1.1 Exploitation réussie de la classe d'actifs non classique adaptée à l'objectif de la Caisse lorsque le marché est favorable
5. Participation à des conférences et séminaires concernant directement les investissements et la gestion des portefeuilles	<p>5.1 Fréquence et sujets des conférences et séminaires, sous réserve de la disponibilité des fonctionnaires pour les manifestations pertinentes</p> <p><i>Mesure des résultats</i> 2006-2007 : sans objet 2008-2009 : sans objet 2010-2011 (objectif) : chaque fonctionnaire participe au moins à un séminaire ou une conférence</p>	5.1.1 Valorisation des compétences professionnelles et des connaissances du personnel, contribuant à l'amélioration des résultats de la Caisse

Facteurs externes

112. Le sous-programme devrait permettre d'aboutir aux objectifs visés et aux réalisations escomptées si les conditions suivantes sont réunies : a) toutes les parties prenantes apportent leur soutien aux efforts du Service de la gestion des investissements et coopèrent sans réserve avec lui; b) l'exécution des mandats définis par l'Assemblée générale et le Comité mixte ne souffre pas d'un manque de financement important; et c) les marchés financiers, notamment le marché mondial

des actions, le marché mondial des valeurs à revenu fixe, le marché immobilier et le marché des changes évoluent conformément aux hypothèses à long terme.

Tableau 25
Ressources nécessaires

Catégorie	Ressources (milliers de dollars É.-U.)		Postes	
	2008-2009	2010-2011 (avant actualisation des coûts)	2008-2009	2010-2011
Postes	6 024,5	6 658,9	23	27
Autres objets de dépense	47 422,3	47 417,9	–	–
Total	53 446,8	54 076,8	23	27

113. Le montant de 54 076 800 dollars doit permettre de financer 23 postes existants, de créer quatre postes nouveaux [3 P-4 et 1 agent des services généraux (Autres classes)] et de couvrir d'autres objets de dépense, à savoir les services contractuels. L'augmentation des ressources demandées pour les dépenses autres que les postes résulte d'une augmentation du montant nécessaire pour le dépositaire mondial, le conseiller juridique extérieur, les services d'information financière et les conseillers, compensée en partie par une diminution du coût de la gestion du portefeuille indexé.

Risques et conformité

Ressources nécessaires (avant actualisation des coûts) : 1 621 300 dollars

114. La Section du contrôle des risques et de la conformité est une unité créée récemment qui est chargée d'identifier, d'évaluer et de gérer, sous tous leurs aspects, les risques auxquels la Caisse est exposée. En outre, au titre de la conformité, la Section doit veiller à ce que les techniques de surveillance et de contrôle des investissements de la Caisse fonctionnent convenablement. Ses attributions couvrent les trois domaines suivants : gestion des risques, conformité, et aspects juridiques.

Tableau 26

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

Objectif de l'Organisation : Établir des contrôles et vérifier la conformité pour les différents risques auxquels la Caisse est exposée, à savoir le risque de marché, le risque opérationnel, le risque de crédit, le risque juridique et le risque d'atteinte à la réputation. C'est également de ce sous-programme que relèvent l'établissement du budget risques (actifs et gestionnaires), le respect de ce budget et l'appui à la fonction de gestion des investissements pour qu'elle obtienne des rendements corrigés du risque aussi élevés que possible, sur la base du niveau de risque supportable fixé.

Réalisations escomptées	Indicateurs de succès	Produits prévus
1. Superviser comme il se doit les risques inhérents aux opérations d'investissement de la Caisse	1.1 Nombre de décisions d'investissement effectivement couvertes par les activités de surveillance <i>Mesure des résultats</i> : nombre de décisions 2006-2007 : 100 % 2008-2009 : (estimation) : 100 % 2010-2011(objectif) : 100 %	1.1.1 Établir des rapports mensuels, trimestriels et annuels d'analyse de la performance (24 rapports au total) 1.1.2 Introduire un modèle d'analyse des risques et produire 8 rapports trimestriels
2. Mettre en place un dispositif de gestion des risques	2.1 Choisir et mettre en service un système de gestion des risques	2.1.1 Inclusion des analyses de la performance et des analyses des risques dans le Livre bleu destiné au Comité des placements 2.1.2 Système de gestion des risques
3. Veiller à ce que les activités soient conformes aux politiques et directives approuvées de la Division de la gestion des investissements	3.1 Pourcentage de transactions conformes aux directives approuvées du Service de la gestion des investissements <i>Mesure des résultats</i> : nombre de transactions 2010-2011 (objectif) : 100 %	3.1.1 Établir et tenir à jour un document énonçant la politique en matière de conformité 3.1.2 Établir et actualiser un document de référence faisant office de code d'éthique 3.1.3 Assurer la fonction de centralisation des demandes de renseignements du personnel concernant la conformité Administrer les déclarations périodiques par lesquelles les fonctionnaires reconnaissent par écrit avoir pris connaissance des codes d'éthique (deux programmes couvrant les 53 fonctionnaires demandés pour le Service de la gestion des investissements)

Réalizations escomptées	Indicateurs de succès	Produits prévus
		3.1.4 Superviser la tenue des registres de cadeaux
		3.1.5 Coordonner le programme de déclaration de situation financière des agents du Service de la gestion des investissements (2 programmes couvrant les 53 fonctionnaires prévus pour le Service)
		3.1.6 Organiser selon les nécessités des programmes de formation au code d'éthique
		3.1.7 Établir et tenir à jour un manuel des procédures relatives à la conformité
		3.1.8 Organiser 8 examens périodiques de la conformité des opérations d'investissements de la Caisse afin de déterminer, à partir d'échantillons représentatifs, si les règles, règlements, politiques et procédures connexes, en particulier la politique d'investissements du Service de la gestion des investissements, sont respectés, le but étant d'assurer une gestion efficace des risques de conformité de la Caisse, de déceler et de corriger les prises de risques injustifiées et de réunir pour évaluer l'efficacité des contrôles internes, des dossiers sur ces contrôles
		3.1.9 Établir 8 rapports à l'intention des instances dirigeantes de la Caisse sur les questions de conformité, traitant en particulier des résultats des examens des risques de conformité et récapitulant les éventuels manquements ou carences décelés et les mesures correctives recommandées pour y remédier

Réalisations escomptées	Indicateurs de succès	Produits prévus
		<p>3.1.10 Établir des rapports à l'intention du Comité des placements et du Comité d'audit du Comité mixte, selon ce qu'en décident les instances dirigeantes</p> <p>3.1.11 Faire fonction de premier point de référence du Service de la gestion des investissements pour des départements de l'ONU tels que le Bureau de la déontologie ou le Bureau des services de contrôle interne</p>
4. Établir des budgets risque adaptés aux investissements de la Caisse	<p>4.1 Pourcentage de conformité en ce qui concerne les délais de parution des rapports</p> <p><i>Mesure des résultats</i> 2010-2011 (objectif) : 100 %</p>	4.1.1 Établir et surveiller mensuellement un budget risque annuel
5. Veiller au respect des conditions inscrites dans les contrats des entreprises qui fournissent des services au Service de la gestion des investissements	<p>5.1 Nombre de cas de non-respect des conditions inscrites dans les accords avec les prestataires de services</p> <p><i>Mesure des résultats</i> 2010-2011 (objectif) : aucun</p>	<p>5.1.1 Coordonner la mise en place d'applications de vérification de la conformité adaptées aux besoins, qui pourraient être fournies par le dépositaire mondial-comptable centralisateur et/ou le fournisseur qui aura été retenu pour le nouveau système de gestion des ordres d'achat et de vente et le système de groupement et d'entreposage des données financières</p> <p>5.1.2 Liaison avec les organes externes compétents sur les questions de conformité (courtiers approuvés, organes de réglementation et de normalisation, etc.)</p> <p>5.1.3 Établir des projets de contrats et/ou d'avenants, le cas échéant, pour les prestataires de services (dépositaire mondial, 4 gestionnaires de valeurs à faible capitalisation et 4 conseillers en investissements)</p> <p>5.1.4 Procéder chaque année à une vérification de la conformité</p>

Réalisations escomptées	Indicateurs de succès	Produits prévus
		aux conditions inscrites dans les contrats de 9 prestataires de services du Service de la gestion des investissements (18 examens)
		5.1.5 Fournir des avis juridiques à la Section des opérations pour le recouvrement des impôts à rembourser à la Caisse (le total des montants réclamés à ce titre s'établit actuellement à 8,8 millions de dollars dans 7 pays différents)
6. Examiner en temps voulu les documents juridiques relatifs aux placements immobiliers	6.1 Pourcentage de placements immobiliers exécutés dans les 30 jours qui suivent leur approbation <i>Mesure des résultats</i> 2010-2011 (objectif) : 100 %	6.1.1 Établir la documentation juridique relative aux placements immobiliers de la Caisse (20 placements prévus pour cette période)
7. Apporter son concours à toutes les négociations de contrats avec les contreparties	7.1 Contrats conclus avec diverses contreparties et cahiers des charges établis	7.1.1 Contrats conclus avec diverses contreparties et cahiers des charges établis
8. Apporter son concours à l'évaluation des prestations de tous les conseillers et courtiers extérieurs et collaborer avec la Division des achats au renouvellement et à la révision des contrats avec tous les conseillers et courtiers extérieurs	8.1 Contrats révisés avec les conseillers et les courtiers extérieurs	8.1.1 Contrats révisés avec les conseillers et les courtiers extérieurs
9. Participation à des conférences et séminaires pédagogiques concernant directement les investissements et la gestion des portefeuilles	9.1 Fréquence et sujets des conférences et séminaires auxquels les fonctionnaires participent sous réserve de leur disponibilité pour les manifestations pertinentes <i>Mesure des résultats</i> 2010-2011 (objectif) : chaque fonctionnaire participe au moins à un séminaire ou une conférence	9.1.1 Valorisation des compétences professionnelles et des connaissances du personnel, contribuant à l'amélioration des résultats de la Caisse

Facteurs externes

115. Le sous-programme du contrôle des risques et de la conformité devrait permettre d'aboutir aux objectifs visés et aux réalisations escomptées si toutes les parties externes appuient les efforts faits par la Section et lui apportent toute leur coopération.

Tableau 27
Ressources nécessaires

Catégorie	Ressources (milliers de dollars É.-U.)		Postes	
	2008-2009	2010-2011 (avant actualisation des coûts)	2008-2009	2010-2011
Postes	1 621,3	1 621,3	6	6
Total	1 621,3	1 621,3	6	6

116. Le montant de 1 621 300 dollars doit permettre de financer six postes existants.

Opérations

Ressources nécessaires (avant actualisation des coûts) : 2 075 100 dollars

117. La Section des opérations est chargée des opérations d'appui et de la comptabilité des opérations de placement. Elle travaille en étroite collaboration avec le dépositaire mondial-comptable centralisateur pour s'assurer que tous les ordres d'achat ou de vente de la Section des investissements sont réglés en temps voulu et sans erreur et que toutes les activités de placement, notamment en ce qui concerne les ordres d'achat et de vente, l'encaissement des recettes, les échéances, le recouvrement des impôts, les mandataires et les opérations sur les capitaux, sont correctement enregistrées en vue de l'établissement des états financiers et des rapports sur l'exécution du budget. La Section est également chargée d'établir les prévisions de trésorerie journalière dont se sert la Section des investissements pour gérer les liquidités dans toutes les devises utilisées par le Service de la gestion des investissements. Enfin, elle gère le budget du Service, vérifie les dépenses par rapport aux crédits alloués et en effectue le paiement. La Section travaille en étroite collaboration avec la Section des systèmes d'information afin d'appuyer l'institution de procédures plus efficaces, en veillant à la mise en place de contrôles internes, et d'améliorer les différentes activités d'investissement informatisées du Service de la gestion des investissements.

Tableau 28

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

Objectif de l'Organisation : Assurer la sécurité maximale des avoirs de la Caisse par le règlement, la comptabilisation et la mise en concordance exacts et rapides de toutes les transactions, y compris la supervision des activités du comptable centralisateur. Établir des rapports exacts sur les transactions et la situation financière des investissements de la Caisse et aider le Directeur à établir le budget du Service de la gestion des investissements et à assurer le suivi et la gestion des dépenses

Réalisations escomptées	Indicateurs de succès	Produits prévus
1. Bonne gestion des services d'appui pour le règlement des opérations de placement et des opérations de change, passage au traitement direct des opérations d'investissement. Garantir l'exactitude de toutes les transmissions de données électroniques	1.1 Règlement rapide de tous les ordres de placement dûment autorisés, dans les délais du marché <i>Mesure des résultats</i> 2006-2007 : 100 % 2008-2009 (estimation) : 100 % 2010-2011 (objectif) : 100 %	1.1.1 Règlement de tous les ordres d'achat ou de vente de valeurs mobilières 1.1.2 Règlement des ordres de change 1.1.3 Établir les documents budgétaires, y compris des rapports mensuels sur l'état d'exécution du budget, un projet de budget révisé et des rapports sur l'exécution du budget
2. Amélioration des états financiers et des rapports sur la gestion financière : incorporation des normes comptables internationales adoptées par la Caisse en coordination avec les organes directeurs; transition sans heurt vers un système à plusieurs dépositaires et un seul comptable centralisateur	2.1 Absence de réserves dans l'opinion des commissaires aux comptes sur les états financiers <i>Mesure des résultats</i> 2006-2007: absence de réserves 2008-2009 (estimation) : absence de réserves 2010-2011 (objectif) : absence de réserves	2.1.1 Effectuer des vérifications de la concordance des données sur les valeurs mobilières, les opérations sur les capitaux, les dividendes, les échéances et les effets de commerce 2.1.2 Produire des états financiers
3. Recherche et suite à donner sur tous les avis d'opérations sur les capitaux et les activités des mandataires	3.1 Après examen complet de la question, avis sur la suite à donner par le Service de la gestion des investissements	3.1.1 Rapports d'opinion fondés sur les opérations sur les capitaux et les avis de vote des mandataires
4. Bon fonctionnement des opérations une fois les nouveaux dépositaires et le comptable centralisateur en place	4.1 Systèmes opérationnels pleinement fonctionnels une fois sélectionnés les nouveaux prestataires de services de dépositaire et de comptable centralisateur	4.1.1 Établissement de tous les rapports de concordance une fois les nouveaux dépositaires et comptable centralisateur en place

Facteurs externes

118. La Section des opérations devrait parvenir à ses objectifs si le dépositaire mondial fournit effectivement les services définis dans le contrat et si les contrôles appropriés sont en place pour assurer la sécurité de tous les avoirs de la Caisse et permettre la production en temps voulu et dans l'exactitude de toute l'information requise par le Service de la gestion des investissements.

Tableau 29

Ressources nécessaires

Catégorie	Ressources (milliers de dollars É.-U.)		Postes	
	2008-2009	2010-2011 (avant actualisation des coûts)	2008-2009	2010-2011
		2008-2009		
Postes	2 075,1	2 075,1	11	11
Total	2 075,1	2 075,1	11	11

119. Le montant de 2 075 100 dollars doit permettre de financer 11 postes existants.

4. Appui au programme

Section des systèmes d'information

Ressources nécessaires (avant actualisation des coûts) : 11 694 000 dollars

120. La Section des systèmes d'information est chargée des technologies, de la gestion des données du Service de la gestion des investissements, des applications, des politiques, des procédures et de la gestion des projets servant à faciliter les opérations d'investissement et garantir la fiabilité des données correspondantes. La Section continuera de mettre en œuvre des solutions visant à améliorer la qualité et l'intérêt pratique des données relatives aux investissements, de simplifier et normaliser le déroulement des opérations d'investissement et de fournir des moyens techniques viables permettant de faire respecter les politiques de sécurité, d'assurer la continuité des opérations et d'exercer des contrôles dans le respect des principes directeurs suivis par le Service de la gestion des investissements pour atténuer les risques liés aux opérations et aux activités. Et surtout, la Section s'emploiera à fournir des données d'investissement de bonne qualité qui aideront à accroître la valeur des avoirs de la Caisse et à contrôler les risques de manière intelligente. Au cours de l'exercice biennal 2008-2009, dans le cadre du regroupement des services informatiques du secrétariat de la Caisse et du Service de la gestion des investissements, la Section des systèmes d'information a renforcé l'infrastructure du Service en tirant le meilleur parti de certains de ses services, tels que les procédures de reprise après sinistre. La Section, avec l'aide d'utilisateurs travaillant au Service, est également en train de mettre en place un système de gestion des ordres d'achat et de vente, le protocole d'achat et de vente FIX qui est le protocole de référence dans le métier et le service de messagerie interbancaire SWIFT. La Section s'occupe en outre de l'acquisition de systèmes de comptabilité des investissements, de comptabilité multidevises, de contrôle des risques et de mise en concordance. Au cours de l'exercice 2010-2011, la Section poursuivra sa collaboration avec le

Service des systèmes d'information afin de tirer parti d'autres services tels que le progiciel de gestion des contenus. Elle continuera également de renforcer l'infrastructure du Service de la gestion des investissements ainsi que ses politiques de sécurité afin d'assurer la continuité des opérations en cas de sinistre. Par ailleurs, la Section mènera à bien la mise en service des applications d'entreprise achetées au cours de l'exercice 2008-2009. Elle s'emploiera surtout à aligner les processus-métier sur les pratiques de référence du secteur et à créer une base de données de référence unique qui fera office de centre de données du Service de la gestion des investissements et de source normalisée d'informations pour les comptes rendus d'investissement. Le centre de données contiendra des informations nettoyées, validées et fiables concernant les investissements. Les échanges de données avec les institutions financières extérieures et les courtiers se feront exclusivement à l'aide de deux moyens de communication sécurisés, à savoir le protocole FIX et le service SWIFT. Afin de réaliser les objectifs susmentionnés, la Section des systèmes d'information aura besoin de ressources supplémentaires et de cinq nouveaux postes. Sur les cinq postes que compte actuellement la Section, deux postes seront transférés au Service des systèmes d'information une fois le regroupement des services informatiques achevé et un poste sera converti en poste temporaire. Les crédits supplémentaires demandés sont indispensables à la mise en service et la maintenance de huit applications de gestion d'importance critique pour le Service de la gestion des investissements. En outre, le personnel de la Section assurera l'exploitation de bases de données relationnelles et d'interfaces avec des émetteurs de données, très complexes. Les schémas ci-après donnent un aperçu de l'architecture informatique du Service ainsi que de l'organisation générale des tâches.

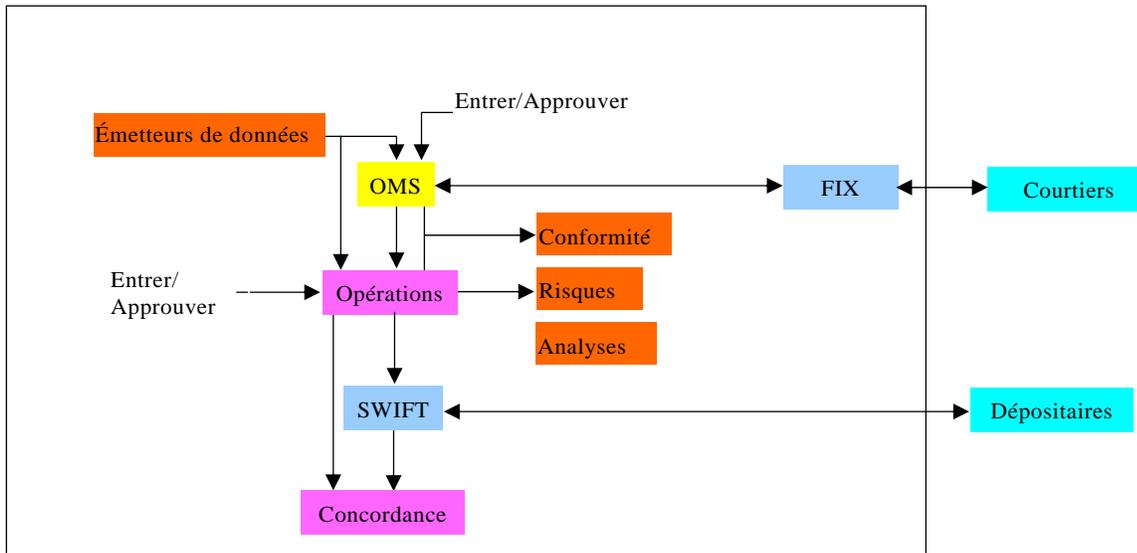
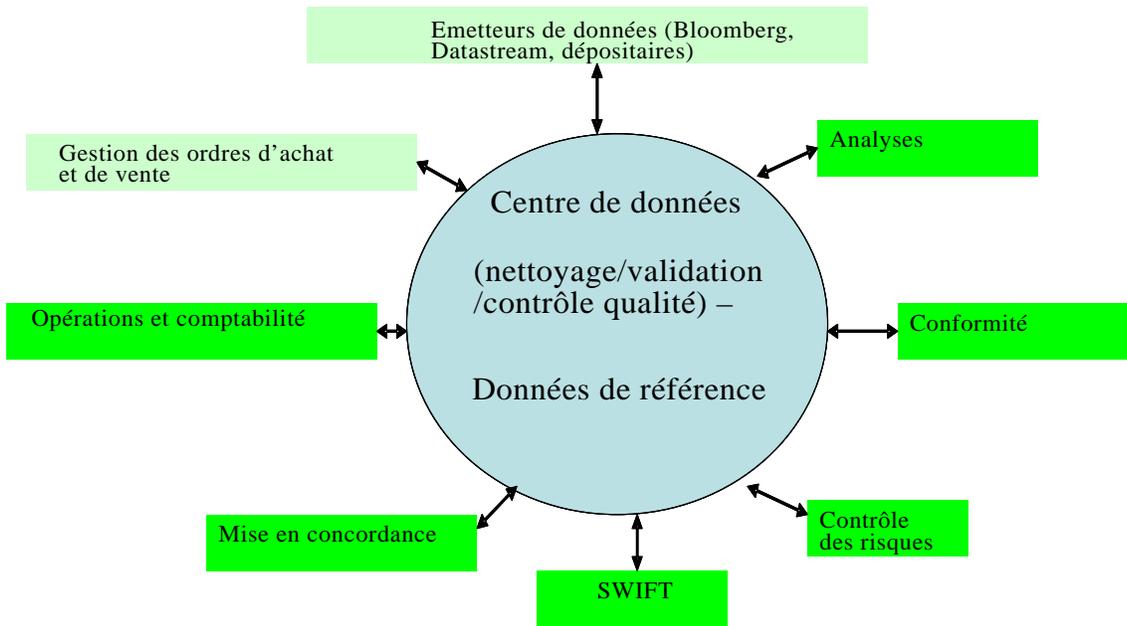


Tableau 30

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

Objectif de l'Organisation : Apporter des solutions informatiques et un appui technologique afin de faciliter le traitement linéaire des opérations d'investissement, normaliser les processus d'investissement et diffuser en temps réel des données rapprochées concernant les ordres d'achat et de vente

Réalisations escomptées	Indicateurs de succès	Produits prévus
1. Mise en service de 5 nouveaux systèmes en appui aux activités d'investissement	1.1 Traitement direct et sans erreur des opérations d'investissement	1.1.1 Prise en charge des systèmes d'importance critique pour le Service de la gestion des investissements pris en charge
	<i>Mesure des résultats</i> Pourcentage d'opérations traitées en traitement direct 2006-2007 : non disponible 2008-2009 : non disponible 2010-2011 (objectif) : 90 %	1.1.2 Mise en service du système de comptabilité des investissements et de comptabilité multidevises
		1.1.3 Traitement sécurisé et direct de toutes les opérations d'investissement
	1.2 Normalisation des processus-métier et application des pratiques de référence du secteur	1.2.1 Mise en service du système de gestion des opérations
	<i>Mesure des résultats</i> Pourcentage de processus-métier normalisés 2006-2007 : non disponible 2008-2009 (estimation) : non disponible 2010-2011 (objectif) : 90 %	1.2.2 Pièces comptables concernant les processus d'investissement
		1.2.3 Aide à la normalisation et simplification des processus-métier
	1.3 Mise en place du contrôle des risques et de la conformité	1.3.1 Mise en service du système de gestion de la conformité, d'analyse et de contrôle des risques
	<i>Mesure des résultats</i> Nombre d'outils proposés pour le contrôle des risques, l'analyse et la conformité 2006-2007 : non disponible 2008-2009 (estimation) : non disponible 2010-2011 (objectif) : 2	1.3.2 Aide à la surveillance des risques et de la conformité
		1.3.3 Mise en place du processus de prise de décisions concernant les investissements

2. Améliorer la qualité et la sécurité des données et des services informatiques dont dispose le Service de la gestion des investissements	2.1 Mise en concordance en temps voulu des données relatives aux investissements	2.1.1 Mise en service du Centre de données du Service
	<i>Mesure des résultats</i> Pourcentage de comptes rendus d'investissements fiables établis par le Service 2006-2007 : 45 % 2008-2009 (estimation) : 50 % 2010-2011 (objectif) : 90 %	2.1.2 Validation des données du Service
	2.2 Grande disponibilité des services informatiques	2.1.3 Mise en service du système de concordance
	<i>Mesure des résultats</i> Pourcentage de risque potentiel des opérations informatiques 2006-2007 : 25 % 2008-2009 (estimation) : 20 % 2010-2011 (objectif) : <1 %	2.2.1 Remplacement de l'infrastructure du Service
		2.2.2 Mise en place de politiques de sécurité et de reprise après sinistre
		2.2.3 Continuité des opérations assurée

Facteurs externes

121. Le sous-programme devrait permettre d'aboutir aux objectifs visés et aux réalisations escomptées si les conditions suivantes sont réunies : a) les procédures d'achat et les formalités légales sont achevées dans les délais prévus; b) les parties prenantes s'acquittent des responsabilités et obligations qui leur incombent et coopèrent pleinement à la réalisation des objectifs de la stratégie informatique et technologique visant à faciliter les investissements du service; et c) le regroupement des services informatiques avec le Service des systèmes d'information est achevé en temps voulu.

Tableau 31

Ressources nécessaires

Catégorie	Ressources (milliers de dollars É.-U.)		Postes	
	2008-2009	2010-2011 (avant actuali- sation des coûts)	2008-2009	2010-2011
Postes	732,6	1 510,6	2	7
Autres objets de dépense	3 866,9	10 183,4	–	–
Total	4 599,5	11 694,0	2	7

122. Le montant de 11 694 000 dollars permettrait de financer 2 postes existants et d'en créer 5 nouveaux [2 P-4, 2 P-3 et 1 agent des services généraux (1^{re} classe)], les autres objets de dépense étant les services contractuels, les frais de fonctionnement, les fournitures et accessoires, et le mobilier et le matériel.

Appui administratif**Ressources nécessaires (avant actualisation des coûts) : 3 473 700 dollars**

Tableau 32

Prévisions de dépenses

(En milliers de dollars des États-Unis)

Catégorie	Ressources (milliers de dollars É.-U.)		Postes	
	2008-2009	2010-2011 (avant actuali- sation des coûts)	2008-2009	2010-2011
		Objets de dépense autre que les postes		
Total	7 274,3	3 473,7	–	–

123. Les objets de dépense autres que les postes sont les services contractuels, les frais généraux de fonctionnement (location de locaux, location de matériel, frais de fonctionnement et travaux extérieurs d'imprimerie), les fournitures et accessoires, et le mobilier et le matériel.

D. Frais d'audit**Ressources nécessaires (avant actualisation des coûts) : 2 503 000 dollars**

124. La répartition des ressources demandées est présentée au tableau 33.

Tableau 33

Ressources nécessaires

(En milliers de dollars des États-Unis)

Catégorie	Ressources (milliers de dollars É.-U.)		Postes	
	2008-2009	2010-2011 (avant actualisation des coûts)	2008-2009	2010-2011
		Audit externe		
Audit interne	1 907,6	1 841,0	–	–
Total	2 589,7	2 503,0	–	–

125. Le montant de 2 503 000 dollars correspond aux ressources nécessaires pour l'audit externe (661 204 dollars) (Comité des commissaires aux comptes) et pour l'audit interne (1 841 800 dollars) (Bureau des services de contrôle interne).

1. Audit externe

Ressources nécessaires (avant actualisation des coûts) : 661 204 dollars

126. Le montant de 661 204 dollars correspond à la part de la Caisse dans les dépenses afférentes au Comité des commissaires aux comptes, telle que définie par le secrétariat du Comité.

2. Audit interne

Ressources nécessaires (avant actualisation des coûts) : 1 841 800 dollars

127. Le montant de 1 841 800 dollars doit permettre de maintenir cinq postes de temporaire (autres que pour les réunions) [1 P-5, 2 P-4, 1 P-3 et 1 agent des services généraux (Autres classes)] et de couvrir les dépenses à la formation, ainsi que les dépenses ne se rapportant pas aux postes, à savoir les consultants, les voyages du personnel, les services contractuels, les communications, les dépenses de fonctionnement, les fournitures et accessoires et le mobilier et le matériel.

Tableau 34

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

Objectif de l'Organisation : Renforcer les procédures de gestion des risques et de contrôle interne et contribuer à améliorer la gouvernance de la Caisse

Réalisations escomptées	Indicateurs de succès	Produits (pas plus de trois par indicateur)
1. Renforcement de la capacité du Comité mixte, du secrétariat et du Service de la gestion des investissements de prendre sur la base des résultats des audits internes, des décisions propres à renforcer les procédures de contrôle interne et de gouvernance et à améliorer la gestion des risques	1.1 Augmentation du pourcentage d'intéressés qui jugent exacts et utiles les rapports de la Division de l'audit interne <i>Mesure des résultats</i> 2006-2007 : 80 % 2008-2009 (estimation) : non disponible 2010-2011 (objectif) : 95 %	1.1.1 6 rapports sur l'état d'avancement du programme d'audit interne de la Caisse établis à l'intention du Comité d'audit 1.1.2 4 rapports des conseils de gestion présentés au secrétariat de la Caisse et au Service de la gestion des investissements Variables : Le Bureau des services de contrôle interne réalise chaque année des enquêtes de satisfaction auprès de ses clients, qui sont : a) le Comité d'audit du Comité mixte; b) le secrétariat de la Caisse; c) le Service de la gestion des investissements. Dans le questionnaire, les intéressés sont invités à noter les résultats de la

<p>1.2 Stabilité du pourcentage de recommandations d'audit essentielles portant sur la gestion des risques, qui sont acceptées par les directeurs de programme</p> <p><i>Mesure des résultats</i> 2006-2007 : 95 % 2008-2009 (estimation) : non disponible 2010-2011 (objectif) : 95 %</p>	<p>Division de l'audit interne de 1 à 4 en fonction de différents critères : l'objectivité et le professionnalisme des auditeurs; la ponctualité, la précision et la clarté de leurs rapports; l'utilité des audits du point de vue de l'amélioration des procédures et des contrôles internes. Les réponses sont confrontées avec les objectifs fixés par le BSCI.</p> <p>1.2.1 1 évaluation des risques de l'ensemble des opérations de la Caisse effectuée en 2011</p> <p>1.2.2 16 rapports d'audit contenant des recommandations essentielles visant à atténuer les risques élevés et modérés établis à l'intention du secrétariat de la Caisse et du Service de la gestion des investissements</p> <p>Variables :</p>
---	--

Toutes les recommandations d'audit et réponses des directeurs de programme sont consignées dans Issue Track, la base de données des recommandations du BSCI. Tous les six mois, les directeurs de programme sont invités à rendre compte au Bureau de l'état d'avancement de l'application des recommandations. Leurs réponses sont consignées dans la base de données et, si les recommandations ont été appliquées, elles sont classées, sinon le client est informé de ce qu'il lui reste à faire pour qu'elles puissent l'être. L'analyse de l'information recueillie dans la base de données permet de suivre l'évolution de l'indicateur.

2. Augmentation de l'efficacité et de l'efficacité avec lesquelles les mandats sont exécutés et responsabilisation des directeurs de programme	2.1 Stabilité du pourcentage de recommandations d'audit essentielles portant sur la responsabilité, l'efficacité et l'efficacité qui sont acceptées par les directeurs de programme	2.1.1 16 rapports d'audit contenant des recommandations essentielles visant à asseoir le principe de responsabilité et à accroître l'efficacité et l'efficacité établis à l'intention du secrétariat de la Caisse et du Service de la gestion des investissements
	<i>Mesure des résultats</i> 2006-2007 : 95 % 2008-2009 (estimation) : non disponible 2010-2011 (objectif) : 95 %	Variables : Toutes les recommandations d'audit et les réponses des directeurs de programme sont consignées dans Issue Track, la base de données des recommandations du BSCI. Tous les six mois, les directeurs de programme sont invités à rendre compte au Bureau de l'état d'avancement de l'application des recommandations. Leurs réponses sont consignées dans la base de données et, si les recommandations ont été appliquées, elles sont classées, sinon le client est informé de ce qu'il lui reste à faire pour qu'elles les soient. L'analyse de l'information recueillie dans la base de données permet de suivre l'évolution de l'indicateur.
	2.2 Stabilité du pourcentage de recommandations d'audit essentielles portant sur les économies, le recouvrement de sommes perdues ou indûment versées et les recettes diverses, qui sont acceptées par les directeurs de programme	2.2.1 4 rapports d'audit contenant des recommandations essentielles portant sur les économies, le recouvrement de sommes perdues ou indûment versées et les recettes diverses établis à l'intention du secrétariat de la Caisse et du Service de la gestion des investissements
	<i>Mesure des résultats</i> 2006-2007 : 95% 2008-2009 (estimation) : non disponible 2010-2011 (objectif) : 95 %	Variables : Montant recommandé pour les économies et recouvrements (en millions de dollars des États-Unis)

Facteurs externes

128. L'objectif et les réalisations escomptées devraient se concrétiser si les responsables de la Caisse coopèrent pleinement avec les auditeurs chargés des audits internes et acceptent leurs recommandations.

E. Dépenses du Comité mixte

Ressources nécessaires (avant actualisation des coûts) : 100 000 dollars

Tableau 35

Ressources nécessaires

(En milliers de dollars des États-Unis)

Catégorie	Ressources (milliers de dollars É.-U.)		Postes	
	2008-2009	2010-2011 (avant actualisation des coûts)	2008-2009	2010-2011
Dépenses du Comité mixte	72,7	100,0	–	–

129. Dans sa résolution 61/240 (sect. IV), l'Assemblée générale a accepté que les dépenses du Comité mixte – frais d'administration afférents aux sessions et frais de voyage du Président et des membres des groupes de travail – soient inscrites au budget de la Caisse et comptabilisées comme des dépenses d'administration.

130. Le montant de 100 000 dollars correspond aux ressources prévues pour couvrir les dépenses du Comité mixte, à savoir les frais de voyage du Président pour les cinquante-septième et cinquante-huitième sessions du Comité mixte et les réunions avec le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et la Cinquième Commission et les dépenses d'administration afférentes à la cinquante-septième session, qui se tiendra à Londres, à l'Organisation maritime internationale, en juillet 2010.

IV. Fonds de secours

131. Au paragraphe 8 de sa résolution 62/241, l'Assemblée générale a autorisé le Comité mixte à compléter jusqu'à concurrence de 200 000 dollars les contributions volontaires versées au Fonds de secours pour l'exercice biennal 2008-2009.

132. Il est proposé que le Comité mixte recommande à l'Assemblée générale de l'autoriser à verser au Fonds de secours, pour compléter les contributions volontaires, un montant ne dépassant pas 200 000 dollars pour l'exercice biennal 2010-2011.

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

133. Le Comité mixte recommande que l'Assemblée générale :

a) Approuve une réduction de 21 709 300 dollars des crédits ouverts pour l'exercice biennal 2008-2009, ce qui porterait le montant des crédits révisés à 131 489 800 dollars, dont 72 135 600 dollars au titre des frais d'administration, 56 782 500 dollars au titre des frais de gestion du portefeuille, 2 471 700 dollars au titre des frais d'audit et 100 000 dollars au titre des dépenses du Comité mixte. Sur

ce montant, 112 777 800 dollars seraient imputés au budget de la Caisse et 18 720 000 dollars seraient directement à la charge de l'Organisation des Nations Unies au titre de la participation aux coûts; b) approuve des prévisions révisées de 132 600 dollars au titre des fonds extrabudgétaires pour l'exercice 2008-2009;

b) Approuve les prévisions de dépenses de la Caisse des pensions pour l'exercice 2010-2011, d'un montant de 179 131 200 dollars, dont 94 468 300 dollars au titre des frais d'administration, 81 855 200 dollars au titre des frais de gestion du portefeuille, 2 707 700 dollars au titre des frais d'audit et 100 000 dollars au titre des dépenses du Comité mixte. Sur ce montant, 156 892 900 dollars seraient imputés au budget de la Caisse et 22 238 300 dollars seraient à la charge de l'Organisation des Nations Unies au titre de la participation aux coûts. Ces montants ont été ajustés par application de l'abattement standard pour délais de recrutement, sur la recommandation du Comité mixte;

c) Approuve pour l'exercice biennal 2010-2011 un montant de 162 600 dollars au titre des fonds extrabudgétaires, à financer par les organisations affiliées;

d) Approuve pour le Fonds de secours, en complément des contributions volontaires, un montant maximum de 200 000 dollars.

VI. État récapitulatif de la suite donnée aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes et par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires

Tableau 36

A. Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires

(A/63/556)

<i>Demande ou recommandation</i>	<i>Suite donnée</i>
1. Le Comité consultatif encourage le secrétariat de la Caisse à continuer d'informer les retraités, par différents moyens de communication, des aspects importants de l'évolution de la situation concernant les investissements de la Caisse (par. 11).	La Caisse informe tous les retraités et participants au moyen de la lettre annuelle de l'Administrateur, de différents articles, de son site Web fréquemment mis à jour, de réunions avec des associations de retraités et avec la Fédération des associations d'anciens fonctionnaires internationaux, ou encore de réunions-débats.
2. Le Comité consultatif souhaiterait que la Caisse prenne l'avis du Directeur général de l'informatique concernant les besoins techniques de la mise en place de ce système (le Système intégré d'administration des pensions) (par. 13).	Les équipes de la Caisse ont eu plusieurs réunions avec les collaborateurs du Directeur général de l'informatique, à la fois au sujet du Système intégré d'administration des pensions et du progiciel de gestion intégré. Ces consultations se poursuivent.

B. Comité des Commissaires aux comptes

(A/63/9)

Demande ou recommandation

Suite donnée

Les principales recommandations adressées à la Caisse par le Comité des Commissaires aux comptes étaient les suivantes :

a) Modifier les notes relatives aux états financiers se rapportant à la présentation de l'information sur les placements immobiliers (par. 29)

Le Service de la gestion des investissements a accepté la recommandation selon laquelle il devrait modifier les notes relatives aux états financiers se rapportant à la présentation de l'information sur les placements immobiliers. Une invitation à soumissionner a été lancée pour la prestation des services actuellement rendus par le comptable centralisateur et dépositaire mondial. Les nouveaux prestataires fourniront des informations mises à jour.

b) Exercer des contrôles pour que, lorsqu'un versement est effectué, le montant correspondant soit bien déduit des sommes à payer, et passer régulièrement en revue toutes les sommes à payer et passer les écritures nécessaires pour les montants déjà versés (par. 38)

Grâce au logiciel Lawson 9.0, mis en service au cours de l'été 2008 pour le traitement des paiements et des comptes créditeurs, les paiements effectués par le Groupe des opérations de caisse sont automatiquement déduits des sommes à payer. En ce qui concerne le rapprochement des montants déjà versés, le Groupe des opérations de caisse, en juin 2008, a passé en revue les sommes à payer à la suite de la conversion partielle en capital de prestations périodiques et a effectué les écritures d'annulation manquantes. D'autre part, lorsque le Groupe des opérations de caisse enregistre dans le système PENSYS des paiements finals lors de l'extinction de droits à prestations périodiques, il passe en revue les sommes à payer correspondantes.

c) Respecter les dispositions du Manuel des politiques et procédures d'investissement se rapportant à la vente et à l'achat de titres et à l'autorisation des transactions (par. 53)

Le Service de la gestion des investissements a recruté un responsable du contrôle de conformité, qui veillera au respect de toutes les consignes d'investissement, notamment grâce au logiciel Charles River Trader, dont la mise en service est en cours. Cet outil comprend en effet des contrôles de conformité automatiques. Dans l'invitation à soumissionner pour la prestation des services actuellement rendus par le dépositaire mondial, il est demandé aux soumissionnaires de proposer des outils supplémentaires propres à garantir le respect des consignes.

d) Faire faire une évaluation actuarielle de toutes les obligations se rapportant aux prestations dues à la cessation de service, y compris l'assurance maladie après la cessation de service, et constater ces obligations dans les états financiers (par. 58)

Un cabinet de consultants, Mercer, a été chargé d'évaluer les obligations de la Caisse relatives à l'assurance maladie après la cessation de service. Le rapport des consultants indique qu'au 31 décembre 2007 ces obligations s'élevaient à environ 27,5 millions de dollars. La Caisse a appris que certaines organisations affiliées avaient constaté leurs obligations relatives à

e) Adopter un régime et des normes comptables convenant aux activités de la Caisse et élaborer un plan de préparation à la mise en œuvre des normes retenues (par. 64)

l'assurance maladie après la cessation de service en les portant en charge sur un compte de réserve et avaient constitué une provision. La Caisse note par ailleurs que les organismes des Nations Unies ne se sont pas encore accordés sur l'incidence qu'aura l'entrée en vigueur des Normes comptables internationales pour le secteur public (en l'occurrence la norme IPSAS 25), en particulier sur la comptabilisation des obligations relatives à l'assurance maladie après la cessation de service. Dans l'attente de précisions concernant la manière de constater ces obligations et de comptabiliser les montants correspondants reçus et versés par l'ONU, la Caisse a constaté ses obligations relatives à l'assurance maladie sous la forme d'une note à ses états financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2008.

À la cinquante-sixième session du Comité mixte, la Caisse a présenté un document sur l'adoption de normes comptables convenant à ses activités. Elle y demandait au Comité mixte d'approuver l'adoption des Normes internationales d'information financière (IFRS) en tant que cadre de comptabilité et d'information financière de la Caisse, à compter de l'exercice biennal 2012-2013.

Selon ce document, les normes IFRS sont celles qui conviennent le mieux à la Caisse, étant donné qu'elles comportent des consignes précises concernant les régimes de retraite, notamment les régimes à prestations définies. Les Normes comptables internationales pour le secteur public, en revanche, ne comprennent pas de normes d'information financière pour les fonds de pension. Il est par ailleurs rappelé dans le document que les normes IFRS ont été adoptées pour les états financiers du plan de retraite des fonctionnaires de la Banque mondiale.

À sa cinquante-sixième session, le Comité mixte a noté que l'Administrateur avait commencé à procéder à des échanges de vues avec les vérificateurs internes, les commissaires aux comptes et le Comité d'audit en vue de l'adoption par la Caisse de normes comptables internationales. Ces échanges de vues se poursuivant, le Comité mixte a jugé qu'il serait prématuré de prendre sans plus attendre une décision sur le choix de l'ensemble de normes le plus approprié. Il recommandera l'adoption d'un ensemble de normes comptables internationales à un stade ultérieur, à la suite des échanges de vues en cours entre la Caisse et le Comité d'audit et en consultation avec les commissaires aux comptes.

f) Rapprocher l'inventaire physique du registre des biens et prendre des dispositions pour que des dénombrements soient régulièrement effectués et rapprochés du registre des biens (par. 80)

Le Comité mixte a décidé que la Caisse devait entre-temps se conformer à la norme IFRS 26 pour ce qui a trait à la comptabilisation des prestations de retraite et leur constatation dans les états financiers, sous réserve que les consultations entre l'Administrateur et le Comité des commissaires aux comptes confirment que l'adoption provisoire de cette norme est appropriée.

Les données relatives aux biens durables présentées par la Caisse dans la note 7 aux états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2008 sont exactes. De plus, à la suite de la recommandation du Comité des commissaires aux comptes, la Caisse a pris des mesures et mis en place des procédures garantissant que les dénombrements sont effectués à intervalles réguliers et que les résultats sont rapprochés du registre des biens : a) la Caisse compte effectuer ce rapprochement tous les ans; b) elle a constitué une équipe chargée de la gestion des biens durables; c) les responsables de l'inventaire du matériel ont été officiellement désignés par l'Administrateur; tous ont été informés de leur rôle et de leurs responsabilités. Il a été rappelé au personnel que tout déplacement de matériel ou de mobilier doit être signalé à ces responsables.

Biens recensés à l'issue du rapprochement initial effectué par la Caisse (état à la fin de septembre 2008) :

Nombre total d'articles : 3 704

Valeur totale : 7 369 811,33 dollars

Moins : transfert de matériel obsolète à la Division de l'informatique (Secrétariat de l'ONU) dans le cadre du rapprochement

Moins : mise au rebut de matériel obsolète

Biens en service dans les locaux de la Caisse après le rapprochement et après les transferts et mise au rebut (état à la fin de décembre 2008)

Nombre total d'articles : 3 130

Valeur totale : 6 161 875,08 dollars

g) Établir des procédures pour assurer un roulement dans la fonction d'actuaire selon un calendrier judicieux et envisager la nomination de coactuares afin d'encourager le transfert de connaissances (par. 95)

La Caisse a renégocié son contrat avec l'Actuaire-conseil pour en faire coïncider la durée avec le cycle biennal des évaluations actuarielles. En effet, l'Actuaire-conseil effectue son évaluation les années paires puis, les années impaires, procède à une étude rétrospective qui sert à déterminer les hypothèses économiques et démographiques à retenir pour

h) Dresser des états mensuels de rapprochement des cotisations reçues des organisations affiliées et prendre les dispositions voulues pour que les comptes soient apurés dans les meilleurs délais, et introduire des améliorations dans le système, s'il y a lieu, pour faciliter les rapprochements périodiques (par. 112)

i) Rechercher et étudier d'autres mécanismes de contrôle (non limités à de simples avertissements) qui permettraient d'améliorer le processus de gestion des attestations de situation (par. 129)

l'évaluation suivante. Cette prorogation du contrat permettra à la Caisse de lancer un avis d'adjudication à la fin du cycle actuel (2009-2010). Le Comité mixte a approuvé la dérogation au principe de mise en concurrence qu'impliquait la prorogation du contrat en cours, jusqu'au 31 décembre 2010. Les deux années supplémentaires couvriraient un cycle entier d'évaluation actuarielle : l'examen en 2009 des hypothèses démographiques et économiques et, en 2010, l'évaluation actuarielle arrêtée au 31 décembre 2009. Le Comité mixte a demandé, conformément à ce qu'avaient recommandé les auditeurs internes de la Caisse et le Comité des commissaires aux comptes, qu'une procédure d'appel d'offres en bonne et due forme soit suivie à l'avenir pour l'adjudication des contrats de prestations de services actuariels, et que la liste des soumissionnaires initialement retenus lui soit présentée pour examen à sa session de 2010.

Le Comité mixte a constaté que les procédures actuelles de la Caisse ne lui permettent pas de dresser des états mensuels de rapprochement des cotisations. Il ressort de l'analyse effectuée par la Caisse que le seul moyen de rapprocher les cotisations en temps réel serait de mettre en place un système dans lequel le montant des cotisations dues par chaque organisation lui serait facturé chaque mois. Un tel système exigerait une refonte majeure des procédures et systèmes actuels. En particulier, la Caisse devrait pouvoir accéder directement et instantanément aux données des organisations affiliées concernant la gestion de leurs ressources humaines et la paye, ce qui marquerait un changement radical par rapport à la formule actuelle de collaboration. La Caisse a pris des mesures tout à fait préliminaires en vue de l'élaboration des systèmes, structures et procédures pilotes nécessaires à la mise en place d'une facturation, ou d'un dispositif semblable ne comprenant pas de facturation formelle. La mise sur pied d'un système intégré d'administration des pensions rendant possible la facturation est un projet pluriannuel qui n'en est qu'à sa phase préparatoire.

Pour la gestion des attestations de situation, la Caisse a mis en place des mécanismes de contrôle destinés à garantir le versement des prestations aux prestataires légitimes et à réduire autant que possible le risque de fraude et de pertes financières; ainsi :

a) L'attestation de situation renvoyée à la Caisse doit comporter la signature du prestataire (ou de son tuteur).

Si l'empreinte digitale du pouce est utilisée en lieu et place de la signature, l'empreinte doit être authentifiée par un fonctionnaire habilité du système des Nations Unies, le médecin traitant ou un fonctionnaire d'une autorité locale attestant de l'incapacité de l'intéressé de signer. Si l'attestation n'est pas renvoyée dans le délai impératif de sept mois, le versement de la prestation est suspendu;

b) La Caisse n'accepte que l'original signé de l'attestation de situation et refuse toute photocopie, télécopie ou pièce jointe de courriel;

c) Les signatures figurant sur les attestations de situation sont vérifiées conformément à la procédure générale n° 2001-68. En ce qui concerne la recommandation selon laquelle la Caisse devrait améliorer sa gestion des attestations de situation, en particulier ses procédures de vérification des signatures, les critères d'échantillonnage par attributs ont été modifiés pour les vérifications de 2008, afin de resserrer les contrôles sur les groupes suivants :

i) Tous les bénéficiaires d'une pension d'invalidité;

ii) Tous les bénéficiaires d'une pension de veuf ou de veuve;

iii) Tous les prestataires âgés de plus de 75 ans;

iv) Toutes les personnes figurant sur la liste des bénéficiaires recevant une prestation en liquide, qui est communiquée aux organisations affiliées;

v) Les prestataires n'entrant pas dans l'une des catégories ci-dessus : pour les vérifications de 2008, la Caisse a décidé à titre exceptionnel de vérifier les signatures de **tous** les bénéficiaires ayant commencé à toucher des prestations avant le 1^{er} mai 2007 (au lieu de vérifier seulement les signatures d'un échantillon aléatoire de 20 % des membres de ce groupe).

À compter des vérifications de 2009, il sera procédé annuellement à l'échantillonnage par attribut et le taux de vérification de l'échantillon aléatoire passera de 20 % à 25 %, afin d'accroître la probabilité que la signature de chaque prestataire soit vérifiée au moins une fois tous les quatre ans.

- d) Un cours d'actualisation des connaissances en analyse graphologique a été organisé en 2009. Tout le personnel chargé de la vérification des signatures était tenu d'y participer.
- e) Parmi d'autres mesures en voie d'application, on peut citer la mise en place d'un outil de saisie optique de toutes les signatures figurant dans le dossier de chacun des bénéficiaires, grâce auquel le personnel habilité pourra suivre facilement l'évolution de la signature d'un bénéficiaire au fil des années. Cela permettra des comparaisons et des recoupements plus systématiques entre les signatures antérieures et la plus récente.
- f) La Caisse a également entrepris une refonte de l'attestation de situation, à la suite de l'entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2009 de la décision de l'Assemblée générale et du Comité mixte consistant à supprimer la disposition de l'article 36 des Statuts de la Caisse, dont il résultait qu'un enfant bénéficiaire d'une pension perdait ce droit en cas de mariage. Ce projet devrait prendre plusieurs mois et ne pourra sans doute pas être mené à bien à temps pour les vérifications de 2009. La Caisse compte avoir achevé la refonte et toutes les tâches connexes à temps pour les vérifications de 2010.
- g) La nouvelle formule d'attestation de situation comprendra un avertissement signalant que toute falsification de signature ou fausse déclaration sera considérée comme une fraude. Dans le cadre de cette refonte, la Caisse cherchera également à renforcer la vérification du pays de résidence pour les bénéficiaires relevant du système de la double filière.
- j) Collaborer avec les organisations affiliées afin de réduire sensiblement le nombre d'anomalies de comptabilisation des cotisations des participants constatées lors des rapprochements et augmenter la proportion de données rapprochées en fin d'exercice (par. 148)
- k) Le Comité a réitéré sa recommandation antérieure selon laquelle le secrétariat de la Caisse devrait augmenter la proportion de participants dont les données sont transférées automatiquement.
- Voir plus haut la suite donnée à la recommandation h) ci-dessus.
- La Caisse a mené à bien le projet qui avait pour but de porter à 75 % la proportion de participants dont les données sont transférées automatiquement. Lorsque des organisations affiliées se doteront de progiciels de gestion intégrés ou modifieront les systèmes existants, la Caisse devra effectuer des travaux de maintenance, qui prendront la forme de projets distincts menés dans le cadre des activités courantes.

*Demande ou recommandation**Suite donnée*

l) Le Comité a recommandé au secrétariat de la Caisse : a) de mettre en place des mécanismes de contrôle et des procédures plus efficaces pour assurer le recouvrement dans les meilleurs délais des montants dus par la succession de bénéficiaires décédés; et b) d'établir des instructions pour le traitement comptable des créances anciennes irrécouvrables.

Le Comité a aussi recommandé :

a) Que la Caisse élabore un plan de gestion des ressources humaines (par. 85);

b) Que le secrétariat de la Caisse mette en place des systèmes appropriés pour vérifier l'exactitude des informations communiquées par les organisations affiliées avant la clôture de l'exercice et s'assure que les rapprochements sont effectués et vérifiés avant l'arrêté définitif des états financiers (par. 119).

La Caisse a créé, dans ses services financiers, un groupe des comptes débiteurs chargé de suivre le recouvrement des sommes à recevoir. À ce jour, les montants recouverts s'élèvent à 9,5 millions de dollars.

La Caisse élabore actuellement un plan de gestion de ses ressources humaines conforme aux objectifs fixés pour le Service administratif dans la troisième charte de management. Ce plan sera présenté au Comité mixte pour examen à sa cinquante-septième session, en juillet 2010.

Les possibilités d'action de la Caisse sont limitées par le fait que les données auxquelles elle a actuellement accès ne lui permettent pas de vérifier de façon indépendante les cotisations versées, que ce soit chaque mois ou avant l'arrêté de fin d'exercice. Cependant, la mise en place du système de facturation cité plus haut en réponse à la recommandation h) rendrait inutiles les rapprochements d'états actuellement effectués en fin d'exercice. La Caisse aurait accès en temps réel aux informations nécessaires sur les ressources humaines des organisations affiliées, ce qui lui permettrait de vérifier immédiatement les données concernant les participants et de facturer aux organisations les sommes dues. Ainsi, les montants des cotisations n'auraient plus à être rapprochés en fin d'exercice pour l'établissement des états financiers. L'important serait de veiller à la fiabilité de la vérification des données au fur et à mesure de leur mise à jour.

Annexe I

Complément d'information sur les prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2010-2011 : dépenses de la Caisse

Tableau 1
Dépenses prévues

(En milliers de dollars des États-Unis)

Catégorie	2006-2007 dépenses effectives	2008-2009 dépenses autorisées	Augmentation/ (diminution)		Total avant actualisation des coûts	Actuali- sation des coûts	Répartition		Prévisions 2010-2011
			Montant	Pour- centage			ONU	Caisse	
A. Frais d'administration	55 455,1	75 899,2	14 633,7	19,3	90 532,9	3 935,4	21 787,0	72 681,3	94 468,3
B. Frais de gestion du portefeuille	43 165,5	74 637,5	4 845,5	6,5	79 483,0	2 372,2	–	81 855,2	81 855,2
C. Frais d'audit	1 598,6	2 589,7	(86,7)	(3,3)	2 503,0	204,7	451,3	2 256,4	2 707,7
D. Dépenses afférente au Comité mixte		72,7	27,3	37,6	100,0	–	–	100,0	100,0
Total	100 219,2	153 199,1	19 419,8	12,7	172 618,9	6 512,3	22 238,3	156 892,9	179 131,2
Fonds extrabudgétaires	142,7	153,6	–	–	153,6	9,0	–	162,6	162,6

Tableau 2
Effectifs nécessaires

	SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	G(1°C)	G(AC)	Total
Administration										
Postes approuvés (2008-2009) ^d	1	1	3	9	17	25	1	8	100	165
Création de postes	–	–	1	–	3	3	–	2	5	14
Nouveaux postes temporaires (projet SIAP)	–	–	–	1	8	4	–	–	5	18
Total (2010-2011)^d	1	1	4	10	28	32	1	10	110	197
Gestion du portefeuille										
Postes approuvés (2008-2009)	–	1	2	10	8	5	–	9	14	49
Création de postes	–	–	–	–	5	2	–	1	1	9
Total (2010-2011)	–	1	2	10	13	7	–	10	15	58
Ensemble de la Caisse										
Postes approuvés (2008-2009) ^d	1	2	5	19	25	30	1	17	114	214
Création de postes	–	–	1	–	8	5	–	3	6	23

	SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	G(1 ^{re} C)	G(AC)	Total
Nouveaux postes temporaires (projet SIAP)	–	–	–	1	8	4	–	–	5	18
Total (2008-2009)^a	1	2	6	20	41	39	1	20	125	255

Abréviations : SSG = sous-secrétaire général; G(1^{re}C) = agent des services généraux (1^{re} classe); G(AC) = agent des services généraux (Autres classes)

^a Comprend un poste d'agent des services généraux (Autres classes) financé au moyen de fonds extrabudgétaires fournis par les organisations affiliées.

Annexe II

Budget de l'exercice biennal 2010-2011 : renseignements complémentaires sur les frais d'administration

A. Direction exécutive et administration

Tableau 1
Effectifs nécessaires

Catégorie	Postes permanents		Postes temporaires		Postes financés par des fonds extrabudgétaires		Total	
	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur								
SSG	1	1	–	–	–	–	1	1
D-2	1	1	–	–	–	–	1	1
D-1	–	–	–	–	–	–	–	–
P-5	3	3	–	–	–	–	3	3
P-4	1	2	–	–	–	–	1	2
P-3	1	1	–	–	–	–	1	1
Total partiel	7	8	–	–	–	–	7	8
Agents des services généraux								
1 ^{re} classe	1	1	–	–	–	–	1	1
Autres classes	2	4	–	–	–	–	2	4
Total partiel	3	5	–	–	–	–	3	5
Total	10	13	–	–	–	–	10	13

Abréviations : SSG = Sous-Secrétaire général

Justification des nouveaux postes

Bureau de l'Administrateur

Spécialiste du contrôle des risques (P-4)

1. Il est proposé de créer un poste (P-4) de spécialiste du contrôle des risques. Ce spécialiste ferait office d'interlocuteur unique à plein temps qui serait chargé d'évaluer et de contrôler les risques à la fois opérationnels et actuariels, ainsi que d'établir des protocoles pour mieux les comprendre. Il veillerait à préserver le cadre de contrôle interne, la solvabilité financière et l'environnement opérationnel et, partant, la réputation générale de la Caisse. Dans l'exécution de ces tâches, il serait aussi chargé de concevoir des outils permettant de signaler des cas individuels ainsi que d'éventuelles erreurs de traitement nécessitant des examens spécifiques complémentaires. Il lui reviendrait en outre de s'assurer de la conformité à la politique globale de gestion des risques qui a été approuvée par le Comité mixte de la Caisse en 2006. Il aurait aussi la responsabilité de veiller à ce que toutes les questions d'audit en suspens et classées comme présentant un risque élevé soient

résolues rapidement et, le cas échéant, à ce que les procédés opérationnels de la Caisse soient modifiés en conséquence. En substance, le titulaire de ce poste aurait pour attributions de veiller au devoir de précaution dans les opérations et d'instaurer une « culture de la conformité » à la Caisse.

Assistant principal de secrétariat [agent des services généraux (Autres classes)]

2. Comme le Comité mixte en a été informé en 2008, une étude d'ensemble de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies a abouti à une proposition tendant, entre autres choses, à renforcer l'appui au service des réunions du Comité mixte, du Comité permanent, du Comité d'actuares et des autres comités et groupes de travail. Ce soutien accru porterait à la fois sur les aspects fonctionnels et administratifs. L'assistant actuel au service des réunions [agent des services généraux (1^{re} classe)] fournit au Bureau de l'Administrateur à la fois un appui administratif de haut niveau et un appui au service des réunions. Le temps et l'attention qu'exige la tenue de plus de 14 grandes réunions à New York et en dehors font que le titulaire actuel n'est pas en mesure de consacrer au Bureau de l'Administrateur les services administratifs et de secrétariat voulus. Le poste proposé permettrait donc d'apporter un appui supplémentaire dans ce domaine au bureau, qui comporterait aussi une nouvelle équipe de l'évaluation technique et du contrôle des risques telle que la prévoit le projet global de restructuration. Sous la supervision de l'Administrateur, le titulaire exercerait auprès de ce dernier les fonctions d'assistant administratif principal, dont la responsabilité première serait de fournir au Bureau de l'Administrateur un soutien pour les questions administratives et de personnel. Lui seraient confiées la gestion des communications internes et externes des bureaux, celle de l'organisation générale des tâches et des services en matière de voyages et de coordination des réunions, la coordination de la rédaction des discours, la préparation et la sauvegarde des rapports présentés par le Bureau de l'Administrateur et/ou le suivi de l'application des décisions prises par l'équipe dirigeante de la Caisse.

Service juridique

3. Le Service juridique a la responsabilité des services juridiques à fournir pour la gestion et l'ensemble des opérations de la Caisse, ainsi que des arrangements matériels à prendre et des services en matière de procédures et d'administration à fournir pour les réunions du Comité d'audit et du Comité permanent (recours) du Comité mixte ainsi que du Comité des pensions du personnel des Nations Unies (cas d'invalidité). Il est en outre chargé de faire en sorte que les opérations de la Caisse soient conformes aux Statuts et Règlements de la Caisse, que les dispositions des Statuts soient interprétées avec cohérence, en se fondant pour ce faire sur la jurisprudence, en effectuant les recherches qui conviennent et en analysant les précédents et en veillant à ce que les intérêts juridiques de la Caisse soient dûment protégés en toutes circonstances. Pour réaliser ses objectifs, le Service juridique de la Caisse a besoin d'être encore renforcé et modernisé.

Assistant juridique [agent des services généraux (Autres classes)]

4. Il est proposé de renforcer le Service juridique en créant un poste d'assistant juridique [agent des services généraux (Autres classes)]. Les tâches dont devrait s'acquitter cet assistant consisteraient à appuyer les efforts entrepris par le Service

juridique de la Caisse pour codifier et diffuser systématiquement, grâce aux nouvelles technologies de l'information, les précédents juridiques, les décisions de justice, les décisions de principe et les procédures harmonisées, de manière à assurer une uniformité d'interprétation des Statuts et du Règlement de la Caisse. Le partage des connaissances sur les questions juridiques ainsi modernisé et amélioré ouvrirait pour les activités et la gestion de la Caisse un plus large accès à l'information, et favoriserait une meilleure connaissance des problèmes, limitant ainsi les risques juridiques et rendant plus efficaces les procédés et l'utilisation des pratiques optimales.

5. La demande accrue d'analyses et d'appui juridiques aux activités opérationnelles de la Caisse amène à revoir les méthodes de collecte et de partage des pièces concernant les précédents juridiques, les décisions de justice et les décisions de principe visant l'administration des pensions, de façon à permettre aux cadres et aux collaborateurs de la Caisse de se familiariser avec les problèmes juridiques, de tenir compte des risques juridiques dans leurs décisions au jour le jour et d'appliquer plus généralement les pratiques optimales. L'assistant juridique aurait la responsabilité d'aider le Service juridique à préparer les documents, les comptes rendus, les dossiers juridiques et, sous contrôle hiérarchique, les publier et les diffuser. Il l'aiderait à codifier et enregistrer systématiquement, dans le Système de gestion du savoir de la Caisse, les dossiers de référence, les avis et documents juridiques ainsi que la jurisprudence, permettant ainsi d'en extraire rapidement l'information cruciale. En outre, le titulaire du poste préparerait les documents pour le stockage électronique, de sorte qu'ils puissent être accessibles, diffusés et publiés par voie électronique, et participerait à l'examen des contenus ainsi qu'à l'extraction de données essentielles et d'extraits de textes à des fins de classification et d'indexation, facilitant aussi les recherches dans les documents de référence.

6. Parallèlement, il aiderait les juristes pour la recherche et la compilation de documents juridiques servant à rédiger des avis juridiques, à inclure dans des études et des rapports, et présentant un intérêt pour les questions dont sont saisis le Comité permanent du Comité mixte et le Tribunal administratif des Nations Unies. Il assurerait les services de divers comités, auditions et autres réunions, en rédigerait les minutes et les notes, et en assurerait le suivi. L'assistant juridique aurait à traiter des demandes d'information diverses, présentées oralement et par écrit, et relativement complexes, émanant de l'intérieur et de l'extérieur de la Caisse, notamment en communiquant des informations détaillées sur les formalités et les procédures liées à toute une gamme d'activités juridiques.

Tableau 2
Prévisions de dépenses

(En milliers de dollars des États-Unis)

Catégorie	2008-2009 : dépenses autorisées		Augmentation/ (diminution)	Total avant actualisation des coûts	Actualisation des coûts	Répartition		Prévisions 2010-2011
	Montant	Pourcentage				ONU	Caisse des pensions	
Postes	2 982,9	376,2	12,6	3 359,1	665,9	1 341,7	2 683,3	4 025,0
Autres dépenses de personnel	732,6	1 069,3	146,0	1 801,9	–	553,8	1 248,1	1 801,9
Consultants	85,0	152,6	179,5	237,6	–	–	237,6	237,6
Voyages	911,2	298,7	32,8	1 209,9	–	–	1 209,9	1 209,9
Services contractuels	511,7	148,3	29,0	660,0	–	–	660,0	660,0
Dépenses de représentation	3,2	0,8	25,0	4,0	–	–	4,0	4,0
Total	5 226,6	2 045,9	39,1	7 272,5	665,9	1 895,5	6 042,9	7 938,4

Postes	Prévisions de dépenses	Variation	
	3 359,1	376,2	12,6 %

7. Le montant demandé, soit 3 359 100 dollars, doit permettre de financer les 10 postes existants et 3 postes dont la création est demandée.

Autres dépenses de personnel	Prévisions de dépenses	Variation	
	1 801,9	1 069,3	146,0 %

8. Les montants demandés correspondent à : 24 mois de personnel temporaire [l'équivalent de deux postes d'agent des services généraux (Autres classes)], qui renforcerait les capacités du Bureau de l'Administrateur pour les projets spéciaux et le volume de travail accru des périodes de préparation des réunions du Comité mixte, les services à fournir aux réunions du Groupe de travail, du Comité d'audit et du Comité d'actuaire (303 100 dollars); 12 100 heures supplémentaires (557 900 dollars) que le personnel doit effectuer pendant les périodes les plus chargées de l'année; et la formation du personnel (140 400 dollars, montant calculé sur la base du programme de formation de 2008-2009 et des prévisions de dépenses au titre de l'exercice biennal en cours). Un montant de 800 500 dollars est en outre demandé au titre de l'assurance maladie après la cessation de service pour 43 retraités (calculé sur la base des coûts facturés actuellement à la Caisse).

9. L'écart s'explique par les coûts additionnels de l'assurance maladie après la cessation de service, des heures supplémentaires et de la formation qui se répartissent comme suit :

Tableau 3
Autres dépenses de personnel

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Description</i>	<i>2008-2009</i>	<i>2010-2011</i>	<i>Augmentation/ (diminution)</i>
	<i>Dépenses autorisées</i>	<i>Prévisions de dépenses</i>	
Personnel temporaire (autre que pour les réunions)	217,6	303,1	85,5
Heures supplémentaires	413,8	557,9	144,1
Formation	101,2	140,4	39,2
Assurance maladie après la cessation de service	–	800,5	800,5
Total	732,6	1 801,9	1 069,3

Consultants	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
	237,6	152,6	179,5 %

10. Des ressources sont demandées au titre de services d'experts extérieurs pour la planification stratégique, et pour des ateliers sur la mise en œuvre de la stratégie (12 600 dollars des États-Unis) ainsi que pour l'étude de la gestion actif-passif (225 000 dollars) qui doit être effectuée en 2011, comme il est expliqué aux paragraphes 12 à 19 de l'annexe III.

Voyages	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
	1 209,9	298,7	32,8 %

11. Les frais de voyage prévus pour l'exercice biennal 2010-2011 se répartissent comme suit :

Tableau 4
Voyages des représentants et du personnel

<i>Catégorie</i>	<i>Montant (dollars É.-U.)</i>	<i>Produit de référence</i>
Gouvernance	134 575,3	Participation de l'Administrateur et de ses collaborateurs à deux sessions du Comité mixte
Appui technique	161 629,4	Visites aux associations de retraités, aux participants et aux secrétaires des comités locaux des pensions
Gestion/Administration	139 248,7	Déplacements effectués par l'Administrateur et ses collaborateurs à destination ou en provenance de Genève pour traiter des questions administratives et de gestion

<i>Catégorie</i>	<i>Montant (dollars É.-U.)</i>	<i>Produit de référence</i>
Conférences/divers	138 470,7	–
Total partiel, voyages du personnel	573 924,1	
Gouvernance (Comité d'actuares)	317 404,7	Participation à trois réunions du Comité des actuares Participation à deux sessions du Comité mixte
Gouvernance (Comité d'audit)	250 993,3	Participation à six réunions du Comité d'audit
Gouvernance (Groupe de travail)	67 541,1	Participation à quatre réunions du Groupe de travail
Total partiel, voyages des représentants	635 939,1	
Total	1 209 863,2	

12. Des ressources sont demandées pour la participation de l'Administrateur et de ses collaborateurs à deux sessions du Comité mixte de la Caisse des pensions; pour leur présence à un certain nombre de réunions avec les associations de retraités, les participants et les Comités des pensions du personnel; pour leurs déplacements à Genève (examen de questions administratives et de gestion); pour leur présence à deux ateliers de conception et de mise en œuvre de stratégies pour le Système intégré d'administration des pensions; et pour des déplacements divers.

13. Les dépenses prévues au titre des frais de voyage des représentants doivent couvrir les frais de voyage correspondant à trois réunions du Comité d'actuares par exercice biennal, et à deux réunions du Comité mixte de la Caisse des pensions. Par ailleurs, des ressources sont demandées pour six réunions du Comité d'audit au cours de l'exercice biennal. Des ressources sont demandées en outre pour les voyages du Groupe de travail.

	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
Services contractuels	660,0	148,3	29 %

14. On prévoit une augmentation de 148 300 dollars des dépenses correspondant aux services des fournisseurs institutionnels, qui continueront d'être sous-traités à l'extérieur : services actuariels (500 000 dollars), étude d'étalonnage (100 000 dollars), évaluation des ressources humaines (60 000 dollars); le montant est calculé sur la base des dépenses effectives de 2008-2009 pour des services de même type.

	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
Dépenses de représentation	4,0	0,8	25 %

15. Le coût estimatif des frais de représentation (dépenses associées aux fonctions officielles de l'Administrateur) accuse une augmentation de 800 dollars, ce qui porte le montant total demandé à 4 000 dollars.

B. Programme de travail

Tableau 5
Effectifs nécessaires

Catégorie	Postes permanents		Postes temporaires		Postes financés par des fonds extrabudgétaires		Total	
	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur								
D-2	–	–	–	–	–	–	–	–
D-1	2	3	–	–	–	–	2	3
P-5	3	3	–	–	–	–	3	3
P-4	9	10	–	6	–	–	9	16
P-3	13	15	–	2	–	–	13	17
P-2/1	1	1	–	–	–	–	1	1
Total partiel	28	32	–	8	–	–	28	40
Agents des services généraux								
1 ^{re} classe	6	8	–	–	–	–	6	8
Autres classes ^a	87	90	–	4	1	1	88	95
Total partiel	93	98	–	4	1	1	94	103
Total	121	130	–	12	1	1	122	143

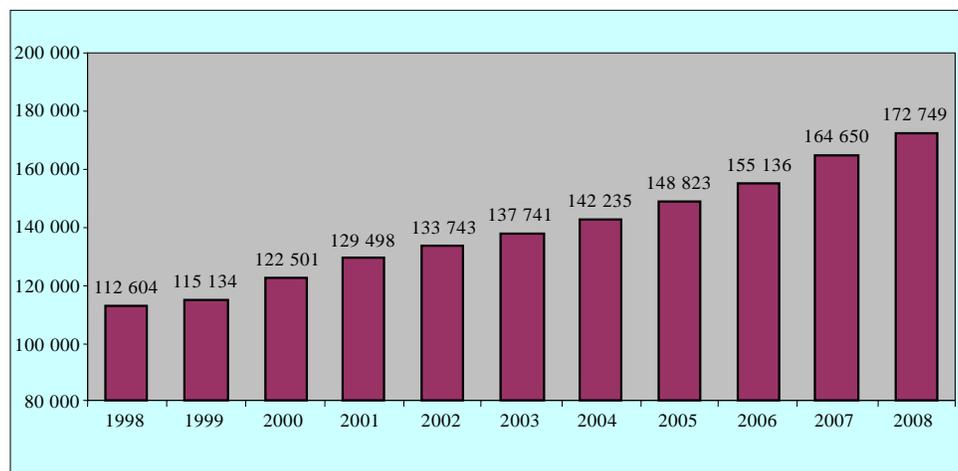
^a Dont un poste extrabudgétaire financé par les organisations affiliées.

Service chargé des opérations : observations générales et charge de travail globale

16. Le nombre total de participants, de retraités et d'autres bénéficiaires couverts par la Caisse a progressé en permanence et à un rythme régulier (voir fig. I et II de la section I). Pour les diverses composantes du service chargé des Opérations, cela s'est traduit par un alourdissement constant de la charge de travail, la multiplication concomitante des complexités et un nombre croissant de dossiers traités et de clients pris en charge.

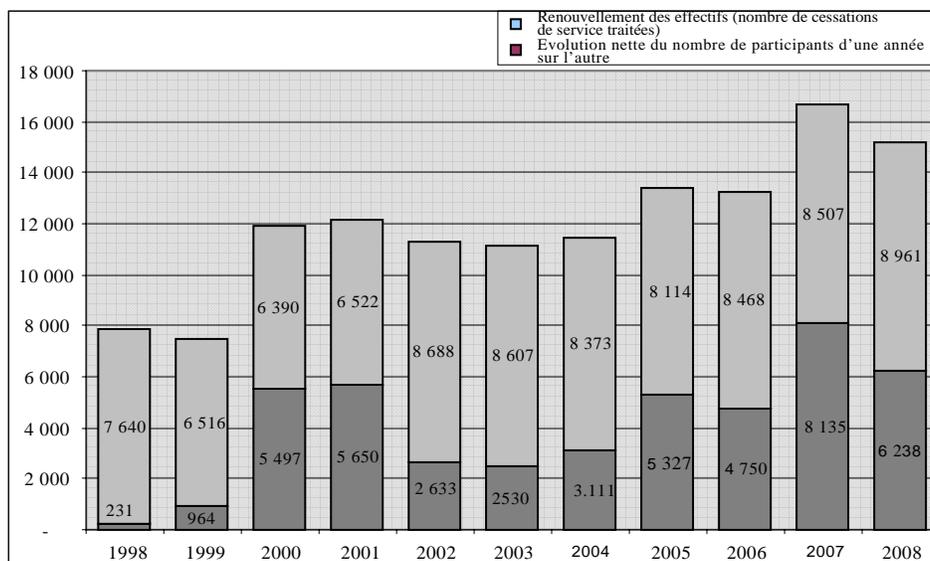
17. Le nombre de participants actifs a connu une augmentation sans précédent ces 10 dernières années. Le seuil des 100 000 participants actifs a été atteint, puis rapidement dépassé (début 2007). Comme le montre la figure I ci-après, le nombre total de clients de la Caisse (participants actifs, retraités et autres bénéficiaires) a progressé de plus de 53 % en l'espace de 10 ans, et s'établit désormais à près de 173 000 personnes.

Figure I
**Progression totale du nombre des participants enregistrée
entre 1998 et 2008 (53 %)**



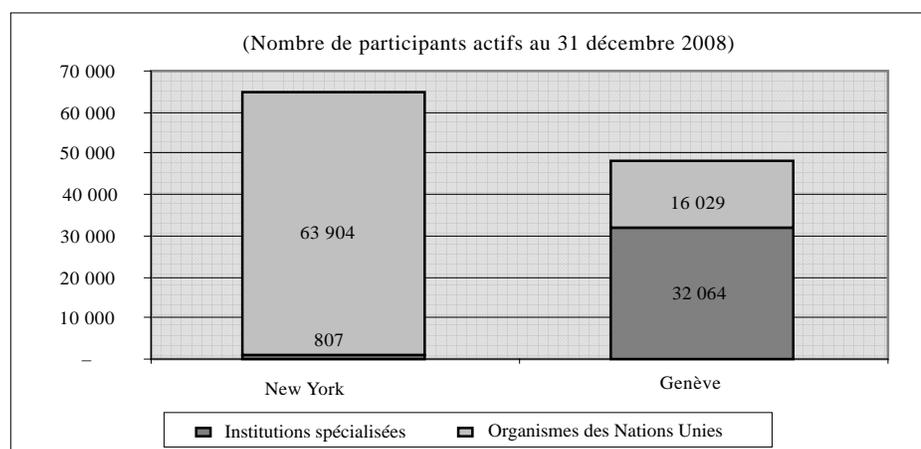
18. Outre que le nombre de ses clients a progressé de plus de 5 % par an en moyenne sur cette période, la Caisse doit faire face à la poursuite du renouvellement des effectifs de ses clients, ce qui l'oblige à traiter un nombre croissant d'inscriptions de nouveaux participants, de versements de départ au titre de la liquidation des droits, de pensions de retraite et d'autres opérations liées aux cessations de service. Cet alourdissement de la charge de travail devrait se poursuivre tant que le nombre total de clients de la Caisse continuera de progresser d'une année sur l'autre (voir fig. II).

Figure II
Dossiers traités



19. Comme les années précédentes, la progression la plus rapide du nombre de participants a été enregistrée au Département des opérations de maintien de la paix, dont les missions sont administrées presque en totalité par le bureau de New York. Alors que les institutions spécialisées ont chacune leur comité des pensions, la Caisse assume les fonctions de Comité des pensions pour l'ensemble des organismes des Nations Unies. À ce titre, elle détermine si les critères d'admission sont remplis, tient à jour les dossiers des participants, traite les demandes de validation et de restitution, réunit les documents nécessaires en cas de cessation de service, calcule et administre les prestations, règle les anomalies dans les cotisations et assure le service aux clients pour les participants des organismes des Nations Unies. De plus, la Caisse continue de confier au personnel new-yorkais de son service chargé des opérations le soin de coordonner les activités de formation et d'assurer un appui important pour le traitement des dossiers les plus complexes et pour l'élaboration et la mise à l'essai, en collaboration avec les services informatiques de la Caisse, des nouveaux processus liés à toute évolution de la structure du régime. Alors même que le bureau de New York administre environ 80 % des dossiers des participants des organismes des Nations Unies (voir la figure III, ci-après), les effectifs du service new-yorkais chargé des droits à pension, qui assume l'essentiel de la charge de travail liée à ces organismes, n'ont pas progressé de façon notable depuis le début des années 90. Or, rien qu'au cours des quatre dernières années, le nombre de participants des organismes des Nations Unies a augmenté de 34,2 %, passant de 59 542 au 31 décembre 2004 à 79 933 au 31 décembre 2008.

Figure III
Participants des organismes des Nations Unies et des institutions spécialisées



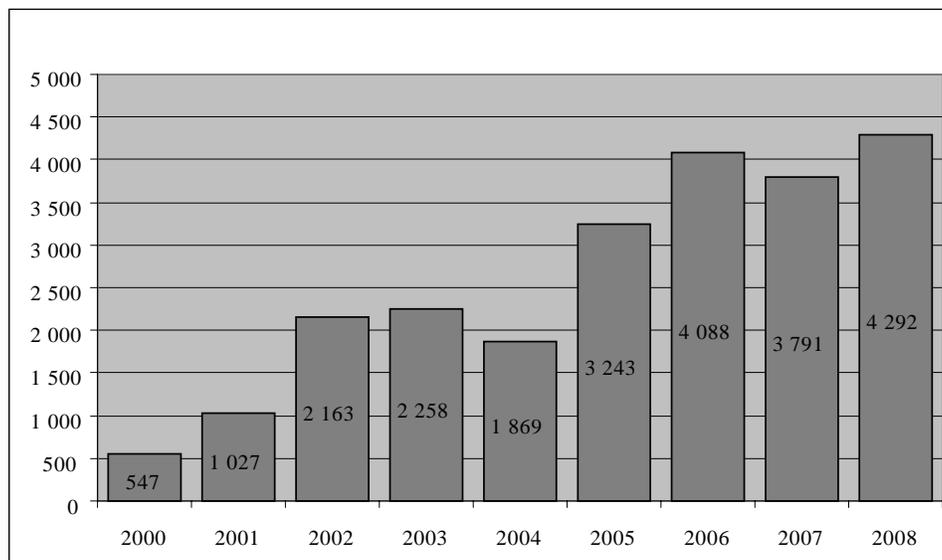
20. Par ailleurs, depuis le début des années 90, les Statuts, le Règlement et le système d'ajustement des pensions de la Caisse sont devenus beaucoup plus complexes, si bien que le gain de temps obtenu ces 10 dernières années grâce à la diminution du nombre des dossiers traités manuellement, a été largement contrebalancé par le surcroît de temps consacré à l'examen de dossiers toujours plus complexes (décès postérieurs à la cessation de service, conjoints divorcés survivants, conjoints épousés après la cessation de service, dossiers liés à l'augmentation du nombre d'accords de transfert, etc.). Ainsi, en 2008, la Caisse a traité 1 237 dossiers relatifs au décès après la cessation de service (décès du

principal bénéficiaire ou des ayants droit), contre 782 en 1997. Or, ces dossiers comptent parmi les plus complexes et, par conséquent, prennent plus de temps au personnel. Plusieurs prises de contact sont souvent nécessaires avant que la Caisse ne reçoive tous les documents et justificatifs nécessaires et, dans certains dossiers, il faut prendre en compte plusieurs conjoints, plusieurs pensions d'enfant et des bénéficiaires qui, souvent, ne résident pas tous dans le même pays. De plus, ces dossiers nécessitent fréquemment des explications et calculs supplémentaires liés au système de la double filière, car les conjoints survivants ont la possibilité de revenir sur la décision qui avait initialement été prise en la matière.

21. Les indications, statistiques et charges de travail qui précèdent concernent, pour l'essentiel, les composantes du Service chargé des opérations qui, à New York et à Genève, traitent des droits à pension. Toutefois, les tendances évoquées sont tout aussi marquées et entraîneront peut-être, à long terme, un alourdissement de la charge de travail encore plus important pour le personnel d'une autre composante du Service chargé des opérations : le Groupe du service clients et de la gestion et de la distribution des dossiers. Le personnel chargé du service clients est placé au contact direct des participants, des retraités et des autres bénéficiaires de la Caisse, traitant le courrier postal ou électronique, les télécopies et les appels téléphoniques et accueillant les personnes se rendant dans les locaux de la Caisse. Il revient ensuite au personnel chargé de la gestion et de la distribution des dossiers de répartir toutes les tâches découlant de ces prises de contact entre les différents services de la Caisse.

22. La complexité croissante des Statuts, du Règlement et du système d'ajustement des pensions de la Caisse continue de susciter des questions chez les participants, les retraités et les autres bénéficiaires de la Caisse. Certains progrès technologiques et, notamment, l'amélioration des interfaces et du site Web, ont bien évidemment amélioré la situation par certains côtés. Il faut toutefois bien comprendre que, du fait de ces progrès, les interlocuteurs de la Caisse sont désormais mieux informés et posent des questions plus précises, qui obligent le personnel chargé du service clients à formuler des réponses plus longues et plus approfondies. Pour que ce personnel soit en mesure de répondre réellement et rapidement à un nombre toujours plus important de questions, la Caisse va devoir envisager sérieusement d'accroître les effectifs de ce service. Les statistiques présentées à la figure IV, ci-après, illustrent clairement l'augmentation importante du volume de la correspondance reçue.

Figure IV
**Demandes de renseignements d'ordre général (courrier postal
 et électronique)**

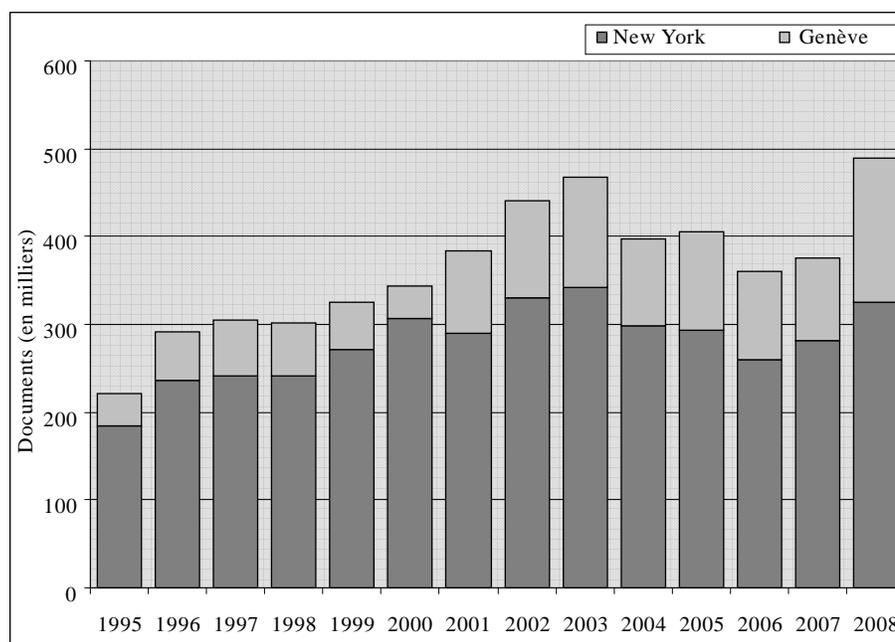


23. Les efforts se poursuivent pour améliorer les outils dont dispose le personnel chargé du service clients. On compte qu'il sera possible d'améliorer encore le site Web de la Caisse. En outre, le personnel chargé du service clients œuvre activement à la mise en service d'un progiciel de gestion de la relation client qui permettrait certainement des gains de productivité supplémentaires et une plus grande satisfaction des clients. Les progiciels de ce type visent à améliorer la qualité de service grâce à une meilleure tenue à jour des dossiers et à la prise en compte des commentaires des clients. Le Groupe du service clients et de la gestion et de la distribution des dossiers étudie actuellement un progiciel déjà employé à l'ONU et qui pourrait être intégré à l'infrastructure actuelle de la Caisse. L'objectif consisterait à mettre en place un progiciel où les utilisateurs trouveraient eux-mêmes les réponses recherchées, étant dirigés vers une foire aux questions (FAQ) portant sur le thème qui les intéresse. Cela devrait laisser plus de temps au personnel chargé du service clients pour répondre au nombre croissant de questions complexes qui lui sont posées. Ce progiciel devrait aussi permettre de collecter plus systématiquement les données relatives au service clients, qui pourraient être exploitées pour recenser et mieux traiter certaines questions précises ou critiques.

24. Le personnel chargé de la gestion et de la distribution des dossiers (à New York et à Genève) traite la quasi-totalité de la correspondance reçue et envoyée par la Caisse, prépare les courriers et les scanne afin de les indexer (c'est-à-dire de les archiver électroniquement) dans les bases de données correspondantes. Une fois qu'un courrier est indexé, un dossier est ouvert et affecté au membre du personnel de la Caisse compétent. L'accroissement du nombre de participants et de bénéficiaires entraîne une augmentation exponentielle de la masse de documents reçue et devant être scannée et archivée électroniquement. La forte augmentation du nombre de documents scannés en 2008 s'explique en grande partie par des

mouvements du personnel plus fréquents dans les missions de maintien de la paix, lesquelles sont, soit en phase de compression d'effectif, soit en phase de création, et donnent lieu, par conséquent, à de nombreuses notifications administratives qui doivent être scannées et archivées électroniquement. Il faut noter que les gains de productivité dus à l'augmentation du nombre d'interfaces systèmes mises en place avec les organisations affiliées n'ont permis d'alléger qu'en partie la charge de travail liée à la numérisation des documents, puisque les organisations, les participants, les retraités et les autres bénéficiaires continuent d'envoyer à la Caisse un grand nombre de formulaires et de documents sur papier. La figure V, ci-dessous, illustre clairement les quantités considérables de documents à traiter (de l'ordre de centaines de milliers de documents).

Figure V
**Documents scannés par les services chargés de la gestion
et de la distribution des dossiers**

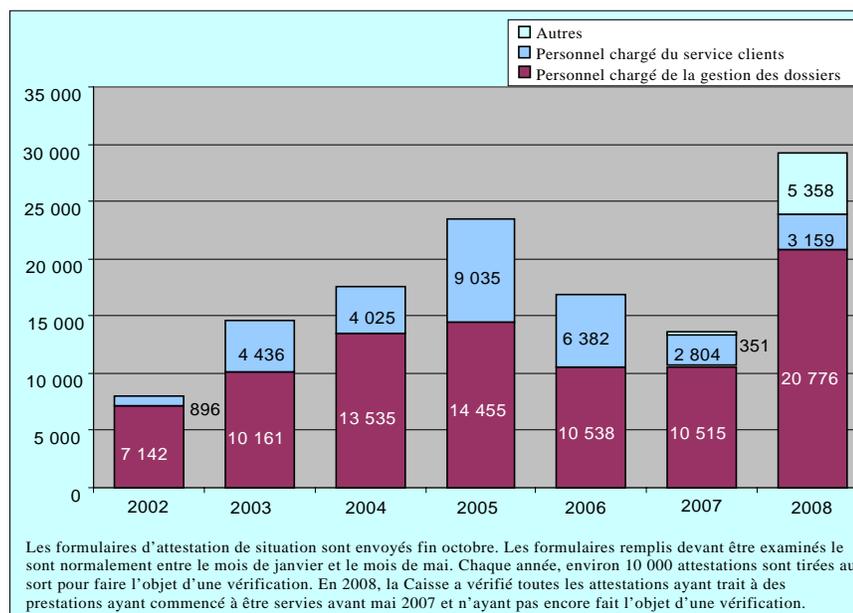


25. Le service chargé de la gestion et de la distribution des dossiers à New York se charge aussi de lancer et de mener à bien, chaque année, la campagne de collecte des attestations de situation. Le nombre d'attestations dont la signature fait l'objet d'une vérification obligatoire s'est considérablement accru au fil des ans. La campagne de collecte des attestations de situation dure sept mois et alourdit la charge de travail des membres du personnel qui y participent, puisqu'ils doivent, en parallèle, continuer d'assurer au rythme habituel la réception des très nombreux autres documents envoyés à la Caisse, leur numérisation puis l'affectation des tâches en découlant au personnel compétent. L'augmentation considérable du nombre d'attestations de situation dont la signature fait l'objet d'une vérification obligatoire n'a fait qu'ajouter aux difficultés et, pour absorber cette importante surcharge de travail, la Caisse a dû, en 2007 et 2008, faire appel à des ressources

extérieures au Groupe du service clients et de la gestion et de la distribution des dossiers.

26. La campagne 2008 a présenté des difficultés particulières, le Bureau des services de contrôle interne ayant recommandé à la Caisse de procéder à un échantillonnage par attributs pour accroître la probabilité que les signatures des bénéficiaires soient vérifiées au moins une fois tous les cinq ans. Pour donner suite à cette recommandation, il a été décidé qu'à titre exceptionnel, pour la campagne 2008, la Caisse vérifierait les signatures de tous les bénéficiaires auxquels des prestations auraient commencé à être servies avant mai 2007. Cela a encore accru la charge de travail du Groupe du service clients et de la gestion et de la distribution des dossiers, et il a fallu faire appel à des ressources temporaires supplémentaires pour mener à bien le travail de vérification. De plus, en raison d'une fonctionnalité récemment ajoutée au site Web de la Caisse, les bénéficiaires peuvent désormais vérifier en ligne à quelle date leur attestation de situation a été reçue. Cette fonctionnalité permet d'offrir aux retraités et aux autres bénéficiaires de la Caisse un service de meilleure qualité et plus efficace, mais elle a encore accru la pression sur le personnel chargé de traiter les attestations de situation. En effet, tout retard peut rejaillir sur le personnel chargé du service clients, puisqu'après avoir renvoyé leur attestation de situation, les retraités et autres bénéficiaires ne tardent pas à envoyer des courriers électroniques pour demander pourquoi cette attestation n'a pas encore été prise en compte sur le site Web de la Caisse. La Caisse espère améliorer son traitement des attestations de situation et étudie actuellement la possibilité de mieux répartir le travail entre ses bureaux de New York et de Genève. La figure VI, ci-après, illustre le volume de travail lié aux attestations de situation.

Figure VI
Attestations de situation examinées



27. L'objet des paragraphes 16 à 27 qui précèdent était de formuler des observations générales et de donner un aperçu de l'augmentation de la charge de travail du service chargé des Opérations. La section suivante expose l'évolution probable des activités de la Caisse, d'expliquer en quoi une planification plus stratégique des activités opérationnelles futures est nécessaire et de démontrer que la Caisse a besoin de moyens supplémentaires pour mener à bien ce volet crucial de ses activités.

Justification des nouveaux postes

Section des droits à pension

28. La Caisse a atteint un moment crucial de son histoire. Elle n'a cessé de croître de façon régulière depuis sa création et le nombre de personnes auxquelles elle offre ses services a connu un essor sans précédent ces 10 dernières années^a. Au fil des ans, la Caisse a élargi son régime de prestations afin de couvrir non seulement un plus grand nombre de personnes mais aussi un plus grand nombre de situations. Cela s'est traduit par des activités de plus en plus complexes pour les Opérations et un élargissement des responsabilités qui leur sont confiées. Par ailleurs, en raison de la nature internationale et pluri-institutionnelle de la Caisse et de la complexité de la structure des droits à pension, les Opérations devront relever de nouveaux défis, sans cesse plus nombreux et plus épineux. Or l'augmentation de la charge de travail et la complexité accrue des activités se produisent à un moment où la mémoire institutionnelle des Opérations s'amenuise de façon soutenue. La Caisse a mis en avant ce point essentiel dans sa troisième Charte du management et a indiqué que la complexité croissante de ses activités comptait parmi ses principales préoccupations. Cela est d'autant plus important pour les Opérations en raison du départ de nombreux fonctionnaires qui ont une connaissance approfondie du régime des prestations et des procédures de traitement internes de la Caisse; parallèlement, les fonctionnaires restants doivent assumer de nouvelles tâches de production de rapports. La situation est encore aggravée par le fait que la Caisse s'apprête à passer à un nouveau Système intégré d'administration des pensions (SIAP), qui aura une incidence très marquée sur l'unité administrative chargée des opérations.

29. Cette unité administrative a pour mission d'inscrire dans ses systèmes les nouveaux participants des 23 organisations affiliées à la Caisse. Les Opérations doivent aussi à titre prioritaire organiser le versement des annuités qui seront dues aux participants à compter de leur départ à la retraite. Cela est considéré comme extrêmement important pour assurer une continuité de revenus aux participants qui partent à la retraite, en particulier ceux qui ont du mal à boucler leurs fins de mois. À cette fin, les Opérations s'attachent à garantir le versement des premières prestations dans les 15 jours qui suivent la réception de tous les documents relatifs à la cessation de service que les organisations qui employaient les intéressés sont tenues de lui communiquer. Afin de s'acquitter de ses fonctions dans les conditions décrites et de servir une pension à plus de 170 000 personnes, les Opérations

^a L'augmentation régulière du nombre de personnes auxquelles la Caisse offre ses services est illustrée par les figures I et II à la section I du présent document. La croissance des 10 dernières années a été sans précédent puisque de 1999 à 2008 le nombre de participants actifs a progressé de 64 %, tandis que le nombre de prestations servies augmentait de 29 %. Cela entraîne une augmentation notable des activités d'administration des prestations, des demandes de renseignements et des activités de suivi qui sont le plus souvent confiées aux Opérations.

doivent pouvoir compter sur un vivier constamment renouvelé de fonctionnaires en nombre suffisant, bien renseignés, bien formés et très expérimentés.

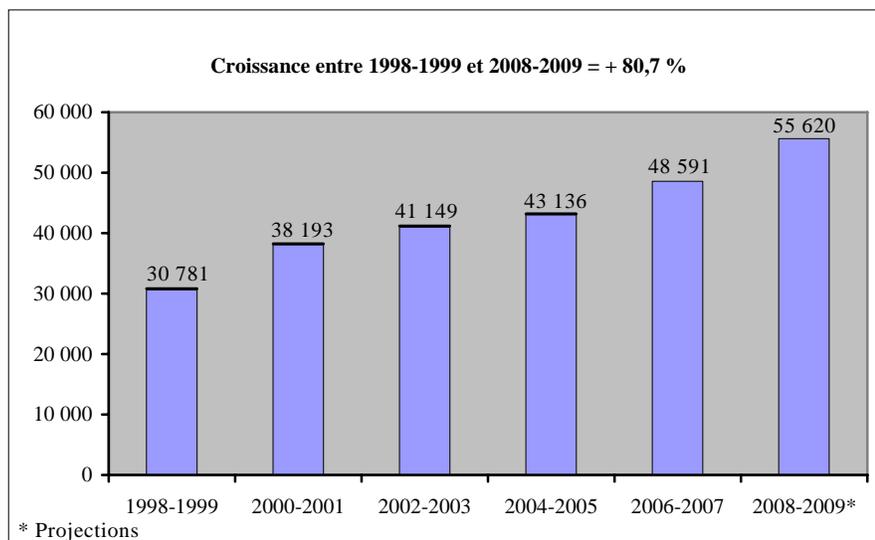
Fonctions particulières assumées par le personnel chargé du traitement des prestations à servir (Section des droits à pension – New York et Genève)

30. La figure VII illustre le nombre croissant de nouvelles affiliations à la Caisse ainsi que les transferts et les cessations de service traités pendant les 12 dernières années. Les chiffres ont trait directement et tout particulièrement aux tâches accomplies par le personnel chargé du traitement des droits à pension pendant la période 1998-2009. La figure fait apparaître une augmentation très nette du volume de travail en 12 ans. Vu sous un autre angle, le nombre d'affiliations des nouveaux participants et des transferts et cessations de service traités pendant l'exercice biennal 2008-2009 aura progressé d'environ 81 % par rapport à l'exercice 1998-1999. La Caisse a pu absorber ce surcroît de travail grâce à l'informatique. Toutefois, il convient aussi de noter que les effectifs chargés du traitement des droits à pension n'ont augmenté que de 26 % pendant la même période^b, ce qui est sans commune mesure avec l'alourdissement de la charge de travail et la complexité croissante des tâches à accomplir. Comparée à la progression des tâches à accomplir (81 %), cette augmentation de 26 % confirme l'existence de gains de productivité notables en 12 ans. En d'autres termes, 35 personnes se sont acquittées de 30 781 tâches pendant l'exercice biennal 1998-1999, soit un ratio de 880 tâches par personne. Pendant l'exercice biennal 2008-2009, le personnel devrait mener à bien 55 620 tâches, soit une augmentation très nette du ratio, qui passerait à 1 260.

31. Les gains de productivité s'expliquent par des améliorations technologiques, telles que des interfaces plus nombreuses et plus performantes, et par l'automatisation accrue du calcul du montant des prestations. Il convient de souligner toutefois que si rien n'est fait prochainement pour renforcer ses effectifs, le personnel directement chargé des opérations, qui a pourtant su s'adapter aux besoins avec une efficacité digne d'éloges, aura de plus en plus de mal à faire face à l'augmentation continue du volume de travail, lequel a commencé à retomber sur le Groupe du service clients. Plus précisément, la charge de travail est déjà très alarmante. Par exemple, le 31 mars 2009, plus de 11 000 tâches étaient confiées au personnel chargé du traitement des droits à pension. En moyenne, chaque jour, chacun des 44 membres du personnel est chargé de l'administration de 250 demandes.

^b Trente-cinq fonctionnaires (personnel de New York et de Genève) s'occupaient directement du traitement des droits à pension en 1998, contre 44 en 2009.

Figure VII
Nouvelles affiliations, transferts et cessations de service



32. De plus, compte tenu de l'augmentation du nombre de participants actifs, de l'allongement de l'espérance de vie des retraités et autres bénéficiaires et de l'élargissement des droits à prestation qui couvrent un plus grand nombre de situations et de personnes, les Opérations doivent s'occuper du calcul et du versement d'un nombre croissant de prestations, activités qui viennent s'ajouter à la détermination du montant de la pension initiale au moment de la cessation de service. Cela représente là aussi une augmentation considérable de la charge de travail en 12 ans. Comparée à l'exercice 1998-1999, la charge de travail aurait progressé de quelque 62 % pendant l'exercice biennal 2008-2009, indépendamment du fait que les effectifs ont été légèrement étoffés. Non seulement le nombre de ces prestations est en hausse notable, mais elles sont aussi très complexes et exigent beaucoup de travail. Il s'agit notamment des dossiers relatifs au décès après la cessation de service, du versement des pensions de retraite différées, des prestations relevant du système de la double filière, de l'application de mesures spéciales et des versements résiduels. Comme expliqué au paragraphe précédent, lorsque l'on rapporte le nombre de tâches effectuées au nombre de fonctionnaires, des gains de productivité notables sont manifestes. Ainsi, pendant l'exercice 1998-1999, le personnel s'est acquitté de 3 511 tâches liées au calcul de prestations après la détermination du montant de la pension initiale au moment de la cessation de service, soit un ratio de 100; ce ratio serait de 129 pendant l'exercice 2008-2009 puisque que l'on s'attend à ce que le personnel s'acquitte de 5 676 tâches. De fait, il convient de prendre des mesures pour faire face à cette progression sans cesse plus rapide. Cela est d'autant plus nécessaire qu'il s'agit de dossiers complexes qui exigent beaucoup de temps et de savoir-faire, savoir-faire détenu par les membres du personnel ayant le plus d'ancienneté et le plus d'expérience.

33. Par ailleurs, compte tenu de la complexité de ce type de prestations, la Caisse reçoit fréquemment des demandes de règlement de la part de personnes qui ne répondent pourtant pas aux conditions requises. Ces demandes prennent du temps puisqu'il faut bien souvent examiner les justificatifs et demander des compléments

d'information. Lorsque la Caisse conclut à l'irrecevabilité de la demande, celle-ci est classée sans suite. Or le temps et les efforts considérables qui y ont été consacrés n'apparaissent pas dans les statistiques, celles-ci ne portant que sur les prestations effectivement servies après la cessation de service. Par exemple, pendant l'exercice biennal 2000-2001, 106 demandes ont été déclarées irrecevables. Elles se sont pourtant ajoutées aux 3 422 dossiers traités pendant l'exercice. Le nombre de demandes jugées irrecevables pendant l'exercice 2006-2007 est passé à 405, soit une augmentation de 282 % en huit ans.

34. Comme le montrent les paragraphes qui précèdent, le nombre de tâches confiées au personnel chargé du traitement des prestations à New York et à Genève a augmenté considérablement. Si rien n'est fait prochainement pour renforcer ses rangs, le personnel existant ne sera bientôt plus en mesure de traiter les dossiers qui lui parviennent sans cesse plus nombreux, de répondre aux demandes de renseignements, d'assurer le suivi et de prendre contact directement avec les organisations membres et les participants et bénéficiaires, besoin qui se fait pourtant de plus en plus sentir.

35. Le nombre d'estimations de prestations établies par les bureaux de New York et de Genève a augmenté de façon notable et régulière, sur le modèle de ce qui s'est passé pour le calcul des prestations effectivement servies. La charge de travail liée aux estimations a donc également progressé ces 12 dernières années. Les chiffres montrent une nette progression des demandes auxquelles devra répondre le personnel des Opérations. La charge de travail devrait avoir augmenté de quelque 84 % entre l'exercice biennal 1998-1999 et 2008-2009, alors que les effectifs n'ont augmenté que de 26 %. Il convient de noter que si le site Web de la Caisse fournit un appui appréciable, le nombre de personnes qui préfèrent s'adresser directement au personnel et parfois même solliciter des consultations individualisées n'est pas négligeable et ne cesse d'augmenter. En 2008, plus de 170 000 estimations ont été fournies par l'intermédiaire du site Web de la Caisse.

36. Il ne faut pas non plus perdre de vue que le délai de 15 jours fixé pour le traitement des dossiers relatifs aux prestations de retraite et la volonté d'améliorer encore les ratios de traitement dont il a été question plus haut s'accompagnent de risques qui méritent d'être mis en balance avec le souci d'exactitude. Les risques iront en augmentant dans le meilleur des cas, compte tenu du nombre croissant de personnes dont la Caisse a à s'occuper et des éléments qui viennent s'ajouter à un régime déjà bien complexe. En fait, le passage à la nouvelle plate-forme SIAP multipliera probablement les risques. On s'attend à ce que le délai de 15 jours et les ratios de traitement pâtissent lors du passage au nouveau système, tout particulièrement si le personnel chargé du traitement des prestations n'est pas renforcé suffisamment tôt.

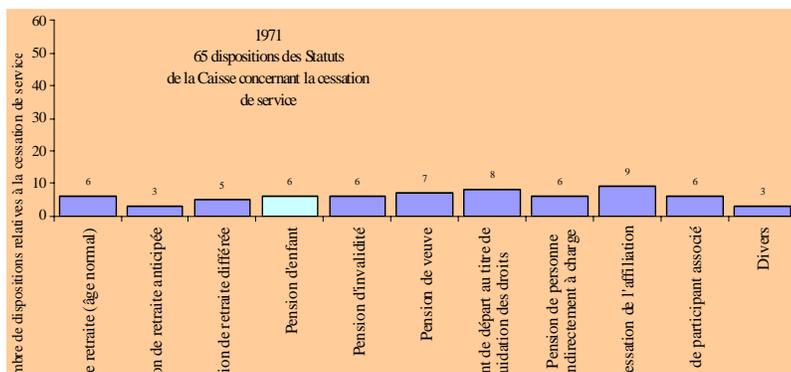
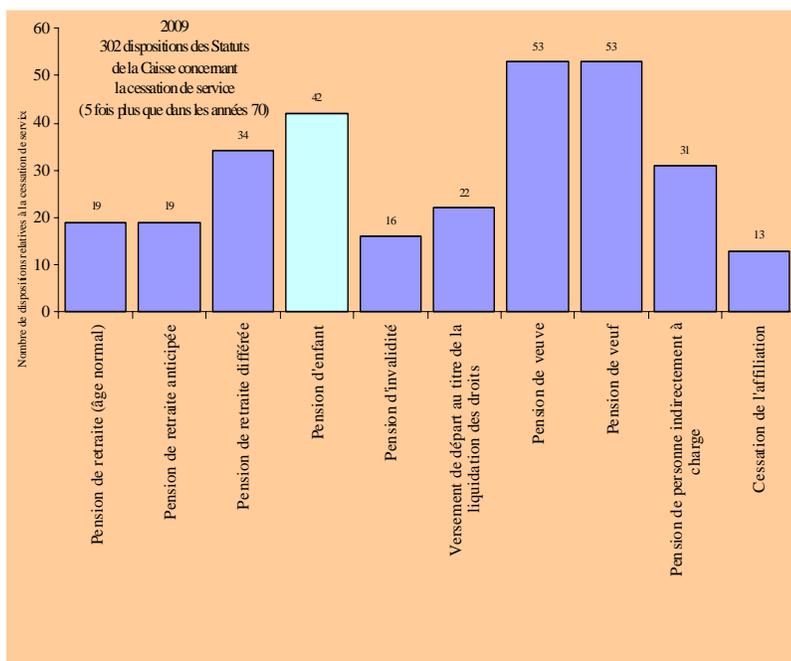
Complexité accrue des opérations effectuées par le personnel chargé du traitement des prestations (Section des droits à pension de New York et Genève)

37. Il faut souligner que les fonctionnaires des Opérations doivent s'acquitter de tâches dont la complexité déjà patente ne cesse de s'accroître. Comme noté par les consultants indépendants qui ont procédé à l'étude d'ensemble de la Caisse commune des pensions, la complexité accentue les risques liés à l'administration d'un fonds de pension. Chaque fois que l'on crée une exception, on accroît de façon géométrique – pas seulement linéaire – les risques qui pèsent sur les opérations du fonds. Les figures VIII et IX reflètent la complexité croissante et en évolution

constante des dispositions des Statuts de la Caisse. Elles font apparaître une très nette augmentation du nombre de dispositions relatives à la cessation de service depuis 1971. Par exemple, en 1971, six dispositions régissaient le versement des pensions d'enfant. Aujourd'hui, il y en a 42.

Figures VIII et IX Complexité croissante des dispositions des Statuts relatives à la cessation de service

Exemple : en 2009, 42 dispositions des Statuts régissent les pensions d'enfants, contre 6 seulement en 1971



2009 (42 provisions)

1 DISABLE (NIP)	36(c)	22 ORPHAN REG. PARA(e)+(d)	36(d)(e)
2 \$1800-MAXIMUM(NIP)	36(c)	23 ORPHAN - MINIMUM	36(d)(e)
3 \$300 MINIMUM (NIP)	36(c)	24 DISABLE ORPHAN(e)	36(b)(d)(e)
4 \$600 MAXIMUM (NIP)	36(c)	25 DISABLE ORPHAN(d)	36(b)(d)(e)
5 ORPHAN FAR - MAXIMUM (NIP)	36(c)	26 DISABLE ORPHAN(d)+(e)	36(b)(d)(e)
6 ORPHAN \$1800 MAX(D)	36(d)(e)(f)	27 DISABLE ORPHAN - MINIMUM	
7 CHILD IN PAY - RE-EMPLOYED		28 ORPHAN FAR - MAXIMUM	36(f)
8 CHILD NOT-IN-PAY - RE-EMPLOYED		29 \$1800 MAXIMUM	36(f)(d)
9 PENDING-AWAITING PI		30 REGULAR 1/3 OF 1/50 FAR(NIP)	36(c)
10 REGULAR 1/3 OF 1/50 FAR	36(d)	31 FAR-MAXIMUM (NIP)	36(c)
11 REGULAR 1/3 OF 1/30 FAR	36(d)	32 FAR ORPHAN	36(d)(e)(f)
12 REGULAR 1/3 OF \$180	36(d)	33 ORPHAN \$1800 MAX(D)	36(d)(e)(f)
13 \$300 MINIMUM	36(d)	34 HENDING-AWAITING PI	
14 \$600 MAXIMUM	36(d)	35 ORPHAN-REG PARA (e)	36(d)(e)
15 DISABLE 1/3 OF 1/50 FAR	36(d)	36 ORPHAN REGULAR 36(d)	36(d)(e)
16 DISABLE 1/3 OF 1/30 FAR	36(d)	37 ORPHAN REG. PARA(e)+(d)	36(d)(e)
17 DISABLE 1/3 OF \$180	36(d)	38 ORPHAN - MINIMUM	36(d)(e)
18 DISABLE \$300 MINIMUM	36(d)	39 DISABLE ORPHAN(e)	36(b)(d)(e)
19 DISABLE \$600 MAXIMUM	36(d)	40 DISABLE ORPHAN(d)	36(b)(d)(e)
20 ORPHAN-REG PARA(e)	36(d)(e)	41 DISABLE ORPHAN(d)+(e)	36(b)(d)(e)
21 ORPHAN REGULAR 36(d)	36(d)(e)	42 DISABLE ORPHAN - MINIMUM	

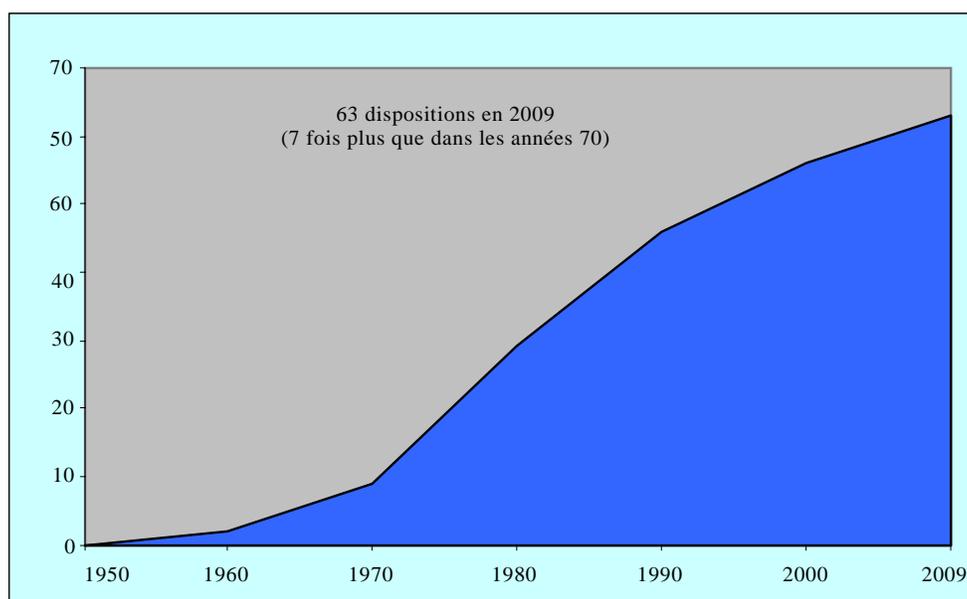
1971 (6 provisions)

1 REGULAR	37(d)
2 MINIMUM or MAXIMUM	37(d)
3 ORPHAN	37(e)
4 FROM EARLY RETIREMENT BENEFIT	37(c)
5 REINSTATED AFTER DISCONTIN. BENEFIT	37
6 DISABLED	37(b)

38. On notera également que les dispositions concernant la cessation de service ne sont pas les seules à avoir gagné en complexité; le Système d'ajustement des pensions est lui aussi devenu beaucoup plus complexe ainsi que le montre la figure X, situation à laquelle a dû faire face le personnel des Opérations et de la Section des services financiers. La figure illustre de façon simple l'augmentation du nombre de dispositions concernant le Système d'ajustement des pensions depuis la création de la Caisse.

Figure X

Accroissement de la complexité des dispositions du système d'ajustement des pensions



39. En 2007, conscient des problèmes importants qui se posaient, le Comité mixte a recommandé que la Caisse procède à un examen stratégique de ses fonctions et de sa structure et mette au point une approche plus stratégique de ses besoins en personnel. Il a noté que la démarche retenue devrait faire place à plusieurs hypothèses de croissance et prévoir les effectifs nécessaires dans chaque hypothèse. L'étude d'ensemble de la Caisse qui a été présentée au Comité en 2008 a mis en évidence, entre autres choses, la nécessité d'un changement stratégique en profondeur, voie sur laquelle la Caisse a commencé à s'engager. Plus précisément et comme noté plus haut, l'Administrateur-Secrétaire a décidé de faire une distinction entre les services financiers et les services opérationnels. Il s'agit là d'un premier pas décisif puisque l'accent est mis sur deux secteurs de la Caisse parmi les plus cruciaux et les plus essentiels.

40. Lorsque le Comité mixte a demandé la réalisation d'une étude d'ensemble, il a souhaité éviter la démarche décousue précédemment suivie par la Caisse pour établir ses projets de budget. C'est dans le même esprit que les Opérations ont procédé à une nouvelle évaluation, étape importante et logique qui leur a permis d'examiner quelle serait leur situation avec la nouvelle structure. L'évaluation a mis

en évidence une préoccupation, distincte du risque financier suivi par la Caisse dans le cadre d'évaluations actuarielles périodiques, à savoir la difficulté croissante qu'il y a à mesurer le risque opérationnel. À cet égard, le Bureau des services de contrôle interne a confié à un consultant, PricewaterhouseCoopers, le soin de procéder à une évaluation d'ensemble du risque auquel la Caisse est exposée. L'étude a permis de recenser un certain nombre de domaines dans lesquels des améliorations s'imposaient, notamment la préservation de la mémoire institutionnelle, la fourniture de ressources en personnel suffisantes pour faire face à l'augmentation générale de la charge de travail et la garantie que les bureaux de New York et de Genève traitent les dossiers de départ à la retraite de façon uniforme. Il a été tenu compte de ces questions lors de l'établissement du projet de budget des Opérations présenté ci-après.

41. Le niveau et les différentes facettes des risques opérationnels exigent la mise en place de contrôles bien pensés exercés dès le départ – et cela est fondamental – par du personnel solidement formé sur une base régulière, ce qui ne peut être le cas que du personnel opérationnel doté de l'expérience la plus pertinente. De plus, compte tenu du fait que le type et le degré de spécialisation voulus ne s'obtiennent qu'après des années d'expérience pratique, la Caisse doit s'attacher de façon concertée à retenir son personnel sur le long terme, quand bien même la tendance est plutôt d'offrir des engagements de moindre durée. Il faut donc qu'elle réfléchisse plus sérieusement à l'amélioration des perspectives de carrière, tout en s'attachant à mieux valoriser sa mémoire institutionnelle dans le cadre de programmes de formation à long terme et d'une planification de la relève plus systématiques.

42. Se fondant sur l'évaluation consacrée aux Opérations, la Caisse a conclu qu'il serait bon de charger une unité administrative distincte, créée au sein des Opérations, des questions touchant les lignes d'action, telles que la nécessité de préserver la mémoire institutionnelle, l'urgence qu'il y a à organiser des programmes de formation plus systématiques, plus cohérents et plus spécialisés pour les bureaux de la Caisse à New York et à Genève, le nombre croissant de demandes pressantes relatives à des projets et examens spéciaux, la nécessité de plus en plus impérieuse d'assurer la mise en œuvre et le suivi des mesures découlant des observations d'audit et l'accroissement des besoins touchant la communication de l'information. Plus précisément, la nouvelle unité permettrait de séparer les fonctions relatives aux lignes d'action et les fonctions classiques et cruciales concernant le traitement des droits à pension et les services aux clients, ce qui circonscrirait davantage les deux types de fonctions. Il deviendrait ainsi possible pour chaque unité de se concentrer véritablement sur les fonctions qui lui sont propres. Dans l'étude d'ensemble, les consultants indépendants ont conclu que les Opérations devraient se limiter à la détermination du montant exact des prestations. Les Opérations ont elles-mêmes estimé que dans le contexte actuel, cet objectif était de plus en plus difficile à atteindre et que la situation irait en empirant.

43. En effet, les Opérations doivent aussi assumer de nombreuses autres responsabilités tout aussi cruciales et mènent donc de front plusieurs activités. En particulier, elles établissent des réponses sans cesse plus nombreuses et plus détaillées aux demandes des organes de contrôle et d'autres parties prenantes. De fait, la Caisse est tenue de répondre aux demandes du Comité mixte et du Comité permanent, des auditeurs internes, du Comité des commissaires aux comptes, de son nouveau Comité d'audit, de groupes de travail et sous-comités, du Comité d'actuaire, du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires

et de la Cinquième Commission et aux comités des pensions des 23 organisations membres, ainsi de la Fédération des associations d'anciens fonctionnaires internationaux et des associations de retraités qui lui sont reliées. Ces activités d'information et de contrôle sont certes compréhensibles et cruciales au vu de la taille et de la nature pluri-institutionnelle de la Caisse, de la structure du régime des pensions et de la dispersion géographique des participants, retraités et autres parties prenantes, mais elles entraînent des risques inattendus dans le sens où la Caisse confie régulièrement les fonctions d'établissement de rapports au personnel chargé de la détermination du montant des prestations. En d'autres termes, le personnel des Opérations doit non seulement s'occuper de plus de 170 000 personnes, mais aussi entreprendre des études approfondies afin de fournir des données, statistiques et explications détaillées, complètes et adaptées aux différentes parties. De plus, la Caisse a elle-même estimé qu'il fallait insister davantage sur les résultats dans les rapports, ce qui alourdit encore la charge de travail du personnel des Opérations. Les fonctions d'information sont vitales mais créent des risques lorsque l'unité administrative qui en est chargée dispose d'un personnel insuffisant; de fait, les fonctionnaires des Opérations ne peuvent plus se concentrer sur ce qui constitue leur responsabilité première, à savoir la détermination du montant des prestations, ce qui entraîne des retards et une baisse de la qualité des services fournis.

44. La proposition consistant à créer une unité administrative découle de l'évaluation d'ensemble consacrée aux Opérations et vise à séparer les fonctions relatives à l'établissement de lignes d'action (par exemple, formation, description des activités et procédures, examen des dérogations, établissement de rapports à l'intention des organes de contrôle et de direction) et les fonctions touchant les prestations (détermination du montant des prestations et services aux clients). Il faut toutefois procéder à cette séparation avec discernement, la priorité devant être accordée aux nouveaux affiliés et à la détermination du montant exact des prestations, qui dans de nombreux cas devront être versées pendant plus de 30 ans. À cet égard, il faut souligner que ce sont les Opérations qui déterminent le montant de toutes les prestations à verser par la Caisse et qui s'occupent des modalités de règlement. Le montant annuel des prestations dont la détermination initiale a été faite par les Opérations et actuellement versé par la Caisse représente environ 1 milliard 840 millions de dollars^c. On estime que la valeur totale des prestations périodiques supplémentaires et des versements de départ au titre de la liquidation des droits, dont les Opérations ont à s'occuper, représente près d'un milliard de dollars par an. Les risques sont manifestement élevés dans ce domaine.

45. Il est d'autant plus pressant de séparer les différentes fonctions que la Caisse a lancé un projet crucial qui lui permettra de se doter prochainement d'un Système intégré d'administration des pensions, ce qui ne manquera pas d'exiger de nouveaux efforts de la part du personnel des Opérations. La mise sur pied de la nouvelle unité constituerait aussi une réponse à deux des recommandations formulées dans l'étude d'ensemble de la Caisse, à savoir réduire les risques liés à la mise en œuvre du SIAP et doter l'équipe chargée du projet SIAP d'effectifs suffisants.

46. Les opérations ont atteint un tournant décisif : a) leurs activités ne cessent de devenir plus complexes; b) la charge de travail continue de s'alourdir; c) les membres du personnel s'efforcent de satisfaire au programme de mobilité organisée; d) les fonctionnaires ayant le plus d'ancienneté et d'expérience sont plus nombreux

^c Données disponibles au 31 décembre 2008.

à prendre leur retraite, dans certains cas pour se plier à la politique régissant l'âge réglementaire de la cessation de service, lequel est relativement peu élevé; e) elles s'approprient à passer au SIAP; f) elles ont de plus en plus de mal à pourvoir des postes d'administrateur et d'agent des services généraux confirmé qui exigent une spécialisation progressive et tellement approfondie qu'elle est propre à la Caisse; g) la période d'apprentissage du personnel chargé de la détermination du montant des prestations est devenue très longue^d. Parallèlement, les nouvelles recrues et les fonctionnaires les plus jeunes souhaitent avoir de meilleures perspectives de carrière, notamment une formation et un encadrement mieux adaptés, éléments qui sont en fait de moins en moins disponibles. En bref, il faut que la Caisse trouve les moyens d'améliorer ses modalités d'administration dans l'intérêt de ceux à qui elle offre ses services.

47. Les Opérations doivent donc se doter d'une structure permanente qui leur permettra de proposer en interne et de façon continue une formation approfondie, d'offrir de meilleures perspectives de carrière et de se doter d'un plan d'organisation de la relève à long terme afin de maîtriser des risques de plus en plus élevés. Dans ce cadre, il convient de décrire minutieusement les différentes procédures, de les faire largement connaître auprès des différentes unités administratives et des bureaux de New York et de Genève et de veiller à ce qu'elles soient appliquées de façon uniforme. Étant donné la complexité croissante des activités de la Caisse, plusieurs rapports d'audit ont mis l'accent sur le fait qu'il fallait disposer d'une description écrite plus complète des procédures opérationnelles. La Caisse partage entièrement l'avis des auditeurs, mais elle ne peut se permettre de détourner du personnel expérimenté des tâches plus pressantes et sans cesse plus nombreuses liées à la détermination du montant des prestations. Une fonction cruciale mise en évidence par les auditeurs passe donc au second plan du fait qu'il faut s'occuper en priorité et sans retard d'une tâche encore plus pressante.

48. Dans le cadre de la mise en œuvre d'une structure permanente axée sur le long terme, la Caisse doit aussi s'attacher à mieux organiser les carrières de façon à mieux répondre aux aspirations de son personnel. Il s'agit d'inciter les fonctionnaires à rester plus longtemps au service de la Caisse, sachant que celle-ci a consacré et continuera à consacrer beaucoup de temps et de ressources à son personnel, ce qui se traduira par des gains d'efficacité et des gains financiers à long terme. Cela permettrait aussi aux Opérations de pouvoir compter sur un personnel plus nombreux et plus stable disposant d'une vaste expérience, élément fondamental et qui manque cruellement pour faire face à l'augmentation de la charge de travail, à l'accroissement de la complexité des tâches et aux risques et responsabilités. Comme l'a révélé l'évaluation consacrée aux Opérations, cela est d'autant plus crucial qu'il faut énormément de temps au personnel pour maîtriser parfaitement la totalité des fonctions relatives à la détermination du montant des prestations, ainsi que l'illustre la figure ci-après :

^d Comme l'a montré l'évaluation consacrée aux Opérations et comme l'illustre la figure XI, il faut 10 ans à un nouveau fonctionnaire des Opérations pour maîtriser parfaitement la totalité des fonctions relatives à la détermination du montant des prestations.

Figure XI

N°	Fonction	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
1	Participation; saisies manuelles			G-3 – Début de carrière																				
2	Participation; examen des dossiers			G-3 – Début de carrière																				
3	Versements de départ au titre de la liquidation des droits : Comités des pensions et missions			G-3 – Début de carrière																				
4	Versements de départ; ancienneté inférieure à 5 ans			G-3 – Fonctionnaire chargé des calculs; début de carrière																				
5	Versements de départ; ancienneté supérieure à 5 ans			G-3 – Fonctionnaire chargé des calculs; début de carrière																				
6	Dossiers relatifs aux départs à la retraite				G-4 – Fonctionnaire chargé des calculs; début de carrière																			
7	Dossiers relatifs aux décès en cours d'emploi				G-4 – Fonctionnaire chargé des calculs; début de carrière																			
8	Révision des versements de départ au titre de la liquidation des droits				G-4 – Fonctionnaire chargé des calculs; début de carrière																			
9	Dossiers d'invalidité				G-4 – Fonctionnaire chargé des calculs; début de carrière																			
10	Dossiers relatifs aux décès après la cessation de service (dossiers simples)						G-5 – Fonctionnaire chargé des calculs; fonctionnaire confirmé																	
11	Pensions d'enfant							G-5 – Fonctionnaire chargé des calculs; fonctionnaire confirmé																
12	Dossiers relatifs aux décès après la cessation de service; analyse complexe et réévaluation							G-5 – Fonctionnaire chargé des calculs; fonctionnaire confirmé																
13	Dossiers relatifs à la double filière et accords de transfert							G-5 – Fonctionnaire chargé des calculs; fonctionnaire confirmé																
14	Auditeur, audit, test des systèmes, formation													G-6 – Auditeur										
15	Assistant confirmé chargé de la détermination des prestations																							

49. À supposer que la nouvelle équipe soit dotée des fonctionnaires ayant le plus d'ancienneté et d'expérience, comme cela est envisagé, cela faciliterait le transfert de la mémoire institutionnelle en direction des nouveaux venus et cela se traduirait par une moindre désorganisation des fonctions essentielles assumées par les Opérations. Généralement négligée par le passé, la nécessité de préserver la mémoire institutionnelle devient de plus en plus impérieuse, en particulier au vu de la vaste expérience et du degré de spécialisation attendus du personnel et de l'accélération des départs des fonctionnaires répondant à ces critères.

50. L'une des conclusions qui se sont imposées à l'issue de l'évaluation consacrée aux Opérations a trait au fait qu'il faut gérer cette unité administrative de façon à attirer, former et retenir le personnel le plus qualifié. Il faut donc que les Opérations se dotent d'un mécanisme permanent qui lui permette de former le personnel de façon continue, systématique et approfondie et de proposer des perspectives de carrière équitables et mieux adaptées aux aspirations des fonctionnaires qui décident de consacrer les meilleures années de leur longue vie professionnelle au service de la Caisse.

51. Les propositions budgétaires concernant les Opérations aideraient le secrétariat de la Caisse à s'acquitter de ses fonctions essentielles, à savoir déterminer le montant des prestations et en assurer le versement et l'administration pour le compte des participants et des retraités actuels mais aussi pour celui des futurs participants et retraités. Dans le même temps, cela améliorerait la qualité des services et l'efficacité avec laquelle ils sont offerts à des participants sans cesse plus nombreux et plus divers. Il est donc recommandé de créer au sein des Opérations une unité Examen opérationnel et perfectionnement afin de séparer les fonctions touchant la définition des lignes d'action et les fonctions plus classiques concernant la détermination du montant des pensions et les services aux clients. Cela permettrait à la Caisse de mieux faire face à la complexité croissante de ses activités et de maîtriser les risques, deux éléments essentiels de toute direction stratégique de la Caisse des pensions ainsi que cela a été souligné dans l'Étude d'ensemble.

52. Avec la nouvelle unité, il y aurait donc une séparation de fait entre les fonctions ordinaires relatives à la détermination du montant des prestations et les fonctions touchant les lignes d'action. L'unité serait dirigée par un administrateur de classe P-4 (nouveau poste), qui serait chargé de perfectionner et d'encadrer son équipe. Il assumerait également les fonctions de chef adjoint de la Section des droits à pension au vu du rôle crucial que joue celle-ci. La Section disposerait ainsi d'un fonctionnaire expérimenté et bien formé capable de prendre la relève de son chef chaque fois que nécessaire. La nouvelle unité administrative serait également dotée de quatre postes d'agent des services généraux : 2 G-7 et 2 G-6. Elle aurait deux composantes : a) la première s'occuperait de la formation continue, de la description des procédures et de l'établissement des nouvelles procédures administratives; b) la seconde serait chargée à plein temps des dossiers les plus complexes, en particulier les dossiers touchant l'utilisation de la double filière, dont le traitement a pris beaucoup de retard ces derniers temps, ainsi que des dossiers analogues. Elle s'occuperait de projets spéciaux, réaliserait des examens opérationnels et appliquerait plus promptement les mesures en découlant, et veillerait à l'application de toutes les recommandations d'audit opérationnel, le cas échéant. Chacune des deux composantes serait dotée d'un poste G-7 et d'un poste G-6 dont les titulaires travailleraient en tandem, d'une façon qui a jusqu'à présent donné de bons résultats pour la Caisse. Plus précisément, les titulaires des postes G-6 calculeraient le

montant des prestations dans le cas des dossiers les plus complexes ou les plus délicats, établiraient des procédures et mettraient au point des programmes de formation. Les titulaires des postes G-7 vérifieraient et valideraient tous les calculs et procédures et y donneraient leur aval. En réponse à un certain nombre d'observations d'audit, la nouvelle unité proposerait des programmes de formation continue complets et coordonnés communs aux bureaux de New York et de Genève; elle serait aussi chargée de la suite à donner aux recommandations d'audit, des projets spéciaux et de l'établissement des rapports. Elle ne s'occuperait pas de la détermination du montant des prestations sur une base régulière, mais elle coordonnerait son action avec le personnel chargé de ces activités afin de maintenir le caractère prioritaire de celles-ci.

53. En résumé, l'unité Examen opérationnel et perfectionnement permettrait à la Caisse de disposer :

a) D'un programme de formation continue, systématique et progressif qui serait proposé en interne aux membres du personnel chargé du calcul du montant des prestations et des services aux clients;

b) D'un programme de formation systématique et intégré qui serait proposé au personnel du Bureau de Genève afin de garantir une plus grande uniformité dans les procédures appliquées par les deux bureaux; l'équipe spéciale se rendrait régulièrement à Genève afin de dispenser des cours axés exclusivement sur le calcul du montant des prestations et les services aux clients; la formation pourrait aussi être proposée aux secrétariats des comités des pensions des organisations membres;

c) D'une équipe composée du personnel ayant le plus d'ancienneté et d'expérience, capable de s'occuper des dossiers les plus délicats et les plus complexes (en particulier les dossiers relatifs à l'utilisation de la double filière dont le nombre a beaucoup augmenté);

d) D'une équipe capable de se charger de la plupart des projets spéciaux, sinon de tous, et des projets les plus urgents régulièrement confiés aux Opérations;

e) D'une équipe expérimentée qui établirait les projets de réponse aux recommandations d'audit touchant les Opérations et des rapports sur la suite qui leur est donnée et, au besoin, prendrait des mesures aux fins de les faire appliquer de façon plus dynamique;

f) D'une équipe qui serait dotée d'un personnel expérimenté et en nombre suffisant, capable à moyen terme d'appuyer efficacement le passage du système de gestion de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies (PENSYS) au Système intégré d'administration des pensions (SIAP), en coordination étroite avec le chef de la Section des droits à pension, et de former le personnel au nouveau système une fois la mise en service achevée. Cela permettrait de donner suite à des recommandations issues de l'Étude d'ensemble à savoir réduire les risques liés à la mise en œuvre du SIAP et doter l'équipe chargée du projet SIAP d'effectifs suffisants;

g) D'une équipe qui serait composée de fonctionnaires confirmés, très expérimentés et plus âgés provenant des trois unités qui constituent la Section des droits à pension et du Groupe du service clients et de la gestion et de la distribution des dossiers, ce qui permettrait de disposer d'une structure plus systématique pour planifier la relève et donc d'atténuer l'effet que le départ à la retraite de membres du

personnel opérationnel confirmés et très expérimentés a sur les fonctions relatives au calcul du montant des prestations et les services aux clients;

h) D'une structure qui améliorerait les perspectives de carrière du personnel de la Caisse, lequel a accumulé une précieuse expérience après de longues années consacrées au traitement des prestations mais dont les perspectives de carrière ont été moindres du fait que ses fonctions étaient très spécialisées;

i) D'une structure qui permettrait de proposer des cours spécialisés et bien ciblés afin de réduire la période d'apprentissage actuellement extrêmement longue par laquelle passe le personnel de la Section des droits à pension et du Groupe du service clients et de la gestion et de la distribution des dossiers;

j) D'une équipe qui serait à la fois spécialement qualifiée et mieux placée pour établir ou adapter les procédures et directives détaillées concernant toutes les fonctions de traitement des prestations; on pourrait également lui confier le soin de simplifier les procédures et éventuellement obtenir des gains d'efficacité à long terme;

k) D'une équipe qui serait chargée de réunir et de tenir à jour les données spéciales dont ont besoin les Opérations, telles que les données nécessaires à la détermination du différentiel de coût de la vie et des ajustements des indices;

l) D'une équipe qui aiderait la Caisse à se prémunir contre les risques croissants associés à l'augmentation de la charge de travail, à la complexité croissante des activités et à l'établissement de rapports sans cesse plus nombreux. Cela permettrait de disposer de données de meilleure qualité, sachant que celles-ci sont utilisées dans les évaluations actuarielles ordinaires et aux fins de la gestion actif-passif, qui fait depuis peu partie du cadre de gestion de la Caisse;

m) D'une équipe qui pourrait s'occuper de la plupart des lignes d'action opérationnelles, sinon de toutes, ce qui permettrait de mieux délimiter les différentes fonctions et donnerait la possibilité aux trois groupes de la Section des droits à pension et au personnel chargé des services aux clients au sein du Groupe du service clients et de la gestion et de la distribution des dossiers de se concentrer davantage sur leurs activités fondamentales – le calcul du montant des prestations et les services aux clients – et partant de réduire encore les risques et d'améliorer la qualité des services offerts aux participants, aux retraités et aux bénéficiaires de la Caisse;

n) D'une équipe spéciale qui, lorsque l'urgence de la situation le justifierait, pourrait remplacer les membres du personnel chargé du traitement des droits à pension et des services aux clients ou leur prêter main forte puisqu'elle serait composée de fonctionnaires qualifiés et déjà formés;

o) D'un mécanisme qui permettrait à la Caisse de puiser dans un vivier élargi de fonctionnaires bien formés lorsqu'elle a besoin d'affecter du personnel disposant d'une expérience pratique des Opérations à des tâches se déroulant dans d'autres unités administratives.

54. Compte tenu de l'évaluation consacrée aux Opérations qui est récapitulée dans les paragraphes qui précèdent et de la nécessité de doter la nouvelle unité administrative d'effectifs suffisants et bien choisis, la Caisse aurait besoin d'un poste P-4, de deux postes G-7 et de deux postes G-6.

Section des prestations

Spécialiste des prestations (P-4)

55. Le spécialiste des prestations aurait pour tâche de mettre en place, de coordonner et de diriger l'unité d'Examen opérationnel et perfectionnement, qui doit apporter à la Caisse l'appui hautement spécialisé et souvent essentiel correspondant aux 15 points énumérés ci-dessus. Il assumerait également le rôle de Chef de la Section des prestations selon que de besoin, procurant ainsi une meilleure assise à l'une des fonctions les plus importantes de la Caisse; parallèlement, le nouveau poste permettrait aux Chefs de la Section des prestations et du Groupe du service clients et de la gestion et de la distribution des dossiers, ainsi qu'à d'autres membres du personnel des services d'exécution de rendre visite aux participants et aux bénéficiaires sur le terrain et à leurs collègues des comités des pensions des organisations affiliées, à l'intention desquels ils pourraient organiser des séminaires, des ateliers, ou encore des séances de formation. Il est de plus en plus important que les différents mandants et partenaires de la Caisse aient des échanges réguliers et systématiques étant donné l'augmentation des taux de rotation du personnel des organisations. La nature des activités de la Caisse et leur complexité manifeste exigent une plus grande interaction opérationnelle et une meilleure coordination que dans la plupart des autres secteurs de l'Organisation. Le spécialiste des prestations s'occuperait également de la gestion opérationnelle en général et des questions de contrôle et fournirait temporairement un appui de fond pour le passage au système intégré d'administration des pensions et la mise en œuvre de ce projet important que la Caisse est sur le point de concrétiser.

Assistants principaux (prestations) [2 agents des services généraux (1^{re} classe)]

56. Les titulaires des deux postes d'agent des services généraux (1^{re} classe) demandés pour l'unité d'Examen opérationnel et perfectionnement s'acquitteraient, selon que de besoin, des fonctions normales correspondant aux postes d'assistant principal (prestations) (G-7) de la Section des prestations. Il est toutefois envisagé de faire des deux postes une partie importante de la nouvelle unité et de confier aux titulaires, de façon quasi exclusive, des tâches d'élaboration des politiques nécessaires pour que la Caisse bénéficie de l'appui correspondant aux 15 points énoncés au paragraphe 53. Ces fonctions sont actuellement exécutées au fur et à mesure des besoins et selon les possibilités par le personnel de la Section des prestations chargé du traitement des prestations. Néanmoins, comme précédemment indiqué, ceux-ci sont nécessairement plus concentrés sur l'établissement des prestations qui sont versées aux participants pendant des années à partir du moment où ils quittent une des 23 organisations affiliées pour prendre leur retraite. La plus haute importance est attachée aux postes demandés, compte tenu de la nécessité d'assurer un flux continu de revenu aux personnes qui passent du statut d'actif à celui de retraité, surtout celles qui n'ont pas d'économies. De ce fait, des fonctions de la plus haute importance sont souvent négligées ou exécutées d'une façon qui laisse à désirer. Les capacités supplémentaires qu'apporteraient les deux nouveaux postes permettraient de répartir la charge de travail de l'unité Opérations, qui ne fait que croître en raison de l'augmentation du nombre global de personnes desservies par la Caisse. En outre, la création de ces postes permettrait de faire en sorte que l'unité Opérations continue de s'approcher de ses objectifs et d'améliorer ses services aux clients en traitant les dossiers de cessation de service plus rapidement et plus efficacement. L'un des deux titulaires s'occuperait de la formation et de

l'établissement de procédures écrites. L'autre se pencherait plus particulièrement sur les cas les plus critiques et les plus complexes et contribuerait à améliorer le suivi des observations et recommandations des auditeurs. Chacun des deux agents serait également chargé de passer en revue et de vérifier le travail effectué dans son domaine par le fonctionnaire de la classe G-6 qui serait affecté à l'unité.

Assistants (prestations) [2 agents des services généraux (Autres classes)]

57. Les titulaires des deux postes d'agent des services généraux (Autres classes) demandés pour le Groupe de l'examen de développement des opérations s'acquitteraient selon que de besoin, des fonctions normales correspondant aux postes d'assistant (prestations) (G-6) de la Section des prestations. Comme les titulaires des postes demandés ci-dessus au paragraphe 53, ils formeraient une partie importante de l'équipe qui serait chargée d'exécuter, presque exclusivement, les tâches d'élaboration des politiques nécessaires pour que la Caisse bénéficie de l'appui correspondant aux 15 points énoncés au paragraphe 53. Il leur reviendrait notamment d'établir des procédures et de mettre au point des activités de formation, de procéder aux premiers calculs pour les cas les plus critiques et les plus urgents, et de fournir l'appui initial pour l'élaboration des réponses aux observations et recommandations des auditeurs. Leur travail serait entièrement et attentivement passé en revue, validé et, si besoin est, mené à terme par les titulaires des postes G-7.

Groupe du service clients et de la gestion et de la distribution des dossiers

58. Outre qu'elle a impérativement besoin de créer une nouvelle unité pour l'exécution des tâches décrites ci-dessus, la Caisse doit continuer de penser sérieusement à renforcer ses capacités en matière de services aux clients. La nouvelle unité chargée de l'examen opérationnel et du perfectionnement permettrait aussi à l'unité Opérations d'accorder une plus grande attention au renforcement de ses capacités dans ce domaine. En d'autres termes, elle fournirait également un appui au personnel du service clients, à qui elle offrirait davantage d'activités de formation. Dans le cadre de la nouvelle structure proposée pour l'unité Opérations, et comme l'envisageait l'Étude d'ensemble, le Chef du Groupe du service clients et de la gestion et de la distribution des dossiers devrait relever directement du chef de l'unité Opérations. À ce propos, il faut reconnaître que la charge de travail du Groupe du service clients va certainement augmenter au fur et à mesure que la Caisse approche de la maturité. Les participants actifs étant de plus en plus nombreux à prendre leur retraite, et les retraités vivant de plus en plus longtemps, le besoin de services aux clients ne fera qu'augmenter. De surcroît, le vieillissement des retraités de la Caisse fera naître des besoins précis, exigeant une attention particulière que le Groupe ne pourra fournir que dans des conditions optimales, surtout si l'on considère le nombre de cas à traiter. Il est du devoir de la Caisse de se préparer à l'inévitable. C'est en fonction de cette donnée que les propositions budgétaires relatives à l'unité Opérations ont été élaborées. Plus précisément, il est prévu que les gains d'efficacité qui seront réalisés lorsque le système intégré d'administration des pensions sera pleinement opérationnel permettront de transférer une partie du personnel déjà bien formé de la fonction traitement des prestations à la fonction services aux clients.

59. Dans les circonstances actuelles, le Groupe du service clients et de la gestion et de la distribution des dossiers a déjà de grandes difficultés à faire face à des demandes qui ne sont pas seulement plus nombreuses, mais émanent de personnes mieux informées et sont donc aussi plus complexes. Le Groupe a la responsabilité de fournir des informations détaillées et des services à la demande à tous les clients que la Caisse compte dans le monde entier. Le montant des cotisations, la valeur des prestations qui sont versées pendant des années, et l'information de plus en plus détaillée qui s'y rapporte, à savoir les calculs, estimations et explications de plus en plus complexes à fournir à plus de 170 000 participants et bénéficiaires, entraînent des risques exceptionnels.

60. Qui plus est, il suffit d'accéder au site Web pour prendre contact avec le Groupe du service clients, poser une question et, dans certains cas, engager un dialogue avec un agent. Par ailleurs, les dispositions régissant les prestations de la Caisse doivent être appliquées à plus de 170 000 personnes travaillant et résidant dans quelque 190 pays. Toutes les monnaies nationales doivent donc être prises en compte, de même que les taux d'inflation officiellement publiés (qui ne sont pas toujours fiables), et les nombreuses lois fiscales, spécifiques et en constante évolution, de pays se trouvant à divers stades des cycles économiques.

61. Le Groupe du service clients et de la gestion et de la distribution des dossiers doit donc être doté de tous les moyens nécessaires pour traiter les questions les plus complexes. Parallèlement, il doit faire face à la croissance exceptionnelle que la Caisse a connue et qu'elle continue de connaître, en particulier les 10 dernières années. Non seulement le nombre de participants augmente, mais les dispositions régissant le régime des pensions croissent en nombre et en complexité car l'éventail des prestations devient plus large. L'augmentation du volume de travail et des responsabilités est aussi la conséquence de la baisse des taux de mortalité et de la plus grande longévité des retraités et autres bénéficiaires de la Caisse. La croissance importante de la clientèle de la Caisse engendre à son tour une hausse du nombre de demandes de renseignements et de services. En outre, les progrès incessants des technologies des communications font que l'unité Opérations doit répondre plus en détail, plus fréquemment et plus rapidement aux demandes que lui adressent ses clients, dont le nombre dépasse les 170 000. Cette clientèle, dont les effectifs continuent de croître, est de mieux en mieux informée grâce aux nouvelles technologies, et donc plus exigeante, surtout vis-à-vis du Groupe du service clients et de la gestion et de la distribution des dossiers. En outre, compte tenu de la complexité croissante de la Caisse, la clientèle exige, comme elle est en droit de le faire, des informations personnelles plus précises, ce qui nécessite souvent de longues explications très détaillées. Depuis 10 ans, l'unité Opérations concentre son attention et toute son énergie sur le simple objectif de traiter tous les dossiers, de plus en plus nombreux et complexes, et de fournir, en réponse à des demandes elles aussi de plus en plus nombreuses, des informations complètes et à jour. Les présentes propositions budgétaires correspondent à une approche plus stratégique qui permettra à l'unité Opérations de continuer à fournir les services nécessaires dans une entité aussi vaste que la Caisse.

62. Compte tenu de l'augmentation sans précédent du volume et de la complexité des demandes et des services, ainsi que des tâches qui y sont liées, la Caisse a conclu que le Groupe du service clients et de la gestion et de la distribution des dossiers a besoin d'un poste P-3 supplémentaire pour la partie gestion et distribution

des dossiers, de sorte que le groupe dans son ensemble soit mieux apte à gérer une charge de travail qui ne cesse de s'alourdir. Ce nouveau poste devrait permettre au Groupe de répondre aux besoins d'une clientèle croissante et vieillissante. Le titulaire serait chargé de superviser les activités de gestion et de distribution des dossiers, dont le volume et la complexité grandissent également. Le personnel chargé de ces activités doit parfaitement maîtriser l'organisation des tâches et la répartition des attributions pour pouvoir gérer et contrôler la répartition du travail.

63. L'ajout d'un poste P-3 dont le titulaire dirigerait les activités de gestion et de distribution des dossiers apporterait la dernière pierre au processus de division du Groupe du service clients et de la gestion et de la distribution des dossiers en deux composantes distinctes, l'une exclusivement chargée des services aux clients et l'autre des fonctions de gestion et de distribution des dossiers, dont le volume aussi bien que la complexité augmentent considérablement étant donné la nécessité de comprendre parfaitement l'organisation des tâches multiples et variées de la Caisse.

64. Compte tenu de ce qui précède, et afin que le Groupe du service clients et de la gestion et de la distribution des dossiers dispose d'un personnel suffisant, la Caisse a besoin d'un poste P-3 supplémentaire.

Spécialiste de la gestion de l'information (P-3)

65. Le Groupe du service clients et de la gestion et de la distribution des dossiers a besoin d'un spécialiste de la gestion de l'information (P-3) qui superviserait la composante gestion et distribution des dossiers, actuellement composée de huit agents des services généraux. Le nouveau poste permettrait au titulaire du poste de spécialiste des prestations (P-3) qui existe déjà au sein du Groupe, lequel s'occupe actuellement à la fois du service clients et de la gestion et de la distribution des dossiers, de consacrer la plus grande partie de son temps à la première fonction. La Caisse serait ainsi en mesure de fournir des services plus adaptés et plus efficaces à sa clientèle croissante et vieillissante. Le Chef du Groupe pourrait quant à lui se concentrer sur des questions plus stratégiques, telles que l'examen de l'organisation des tâches, et veiller à ce que toutes les opérations et procédures de services aux clients fassent l'objet d'une description écrite et à ce que des mécanismes de contrôle adéquats soient mis en place. En somme, ce poste permettrait à la Caisse de fournir à des clients de plus en plus nombreux des services de meilleure qualité et plus adaptés. Le besoin est d'autant plus critique que l'âge moyen des retraités et des bénéficiaires de la Caisse est en hausse et que la clientèle a besoin de services de meilleure qualité et plus complets et s'attend à les recevoir.

66. Le nouvel organigramme proposé pour la Division des opérations, dans lequel apparaissent les nouveaux postes demandés (y compris ceux qui sont demandés au titre du système intégré d'administration des pensions) figure à l'annexe XII.

Postes temporaires demandés au titre du système intégré d'administration des pensions

Coordonnateurs de projet (participation et droits à pension) (2 P-4)

Administrateur de projet (double filière) (P-4)

Spécialistes des prestations (2 P-3)

Assistant de projet (service clients et gestion et distribution des dossiers [agent des services généraux (Autres classes)])

67. Un des grands objectifs de la troisième charte de management consiste à remplacer les anciens systèmes de la Caisse par un système intégré d'administration des pensions (SIAP). Au cours de l'exercice biennal 2010-2011, le secrétariat lancera plusieurs projets qui aboutiront à la mise en service d'un tel système. Au cours des phases de mise au point et de mise en œuvre du SIAP, il faut s'attendre à des changements importants sur le plan des fonctions de la Caisse et de l'infrastructure informatique qui les sous-tend.

68. La Caisse devra entreprendre des activités de prémise en service du SIAP et adopter des mesures transitoires et autres pour pouvoir apporter des changements qui, à l'avenir, se traduiront par des gains d'efficacité, une réduction des risques et une amélioration de l'ensemble des services fournis aux participants et aux bénéficiaires, ainsi qu'aux 23 organisations affiliées, qui attendent de la Caisse des services cohérents et efficaces. Ces activités nécessiteront le recrutement d'agents temporaires qui veilleront à ce que tous les processus, toutes les procédures et tous les systèmes soient sains, décrits par écrit, adaptés au nouveau système SIAP et soumis à des tests exhaustifs.

69. Dans son évaluation initiale, présentée au Comité mixte en 2008, la Caisse a indiqué que le projet SIAP devrait être échelonné sur plusieurs années car il entraînerait des changements importants sur les plans opérationnel et informatique et de nombreuses mises au point. Elle a répertorié les activités de prémise en service et autres qui devront être menées en coordination avec le Service des systèmes d'information et pour lesquelles il faudra doter la Division des opérations d'un nombre suffisant d'agents. La Caisse propose également la création d'une unité qui servirait provisoirement d'intermédiaire entre le personnel expérimenté et le personnel de projet recruté pour mener à bien le SIAP. L'importance d'une telle démarche a également été soulignée dans l'Étude d'ensemble. Il est fondamental que des documents décrivant les procédures soient élaborés et mis à jour pour que les modèles visés dans l'évaluation de l'état d'avancement du projet présenté en 2008 reposent sur des données complètes. Il est tout aussi important que les algorithmes de calcul des prestations soient mis noir sur blanc et actualisés afin que le processus complexe et très détaillé suivant lequel les pensions de retraite sont calculées et ajustées conformément aux Statuts et au système d'ajustement des pensions de la Caisse soit officialisé. Celle-ci aura besoin de personnel chevronné pour mettre à plat les processus et les formules intervenant dans le calcul des prestations et procéder à des essais complexes. Le projet SIAP devra également s'appuyer sur un solide noyau de spécialistes des systèmes d'administration des pensions. Parallèlement, et pendant la phase de prémise en service et la phase transitoire, la Caisse devra veiller à ce que le travail courant de traitement des dossiers continue d'être fait.

Projet SIAP : personnel temporaire (autre que pour les réunions)

<i>Titre/classe proposée</i>	<i>Titre proposé</i>
P-4	Coordonnateur de projet (participation)
P-4	Coordonnateur de projet (droits à pension)
P-4	Administrateur de projet (double filière)
P-3	Spécialiste des prestations
P-3	Spécialiste des prestations
Services généraux (Autres classes)	Assistant de projet
Total : 6	

Services financiers et comptables

Directeur financier (1 D-1)

70. Le Comité d'audit du Comité mixte a fait des observations sur la répartition des responsabilités et fonctions relatives à l'établissement des états financiers de la Caisse. Il estimait en particulier s'il serait plus sage de confier à une seule et même personne l'entière responsabilité de l'établissement des états financiers. La répartition existante risquait de nuire à la cohérence.

71. Les responsabilités en question sont actuellement réparties entre le Chef de la Section des services financiers (recettes provenant des cotisations et dépenses afférentes aux prestations), le Chef des opérations du Service de la gestion des investissements (activités relatives aux investissements) et le Chef du Service administratif (dépenses d'administration). Les états financiers sont établis par le Groupe de la comptabilité de la Section des services financiers de la Caisse. Les différentes unités utilisent des sources et des systèmes différents pour présenter leurs données comptables : le Système de gestion de la caisse PENSYS et le système Lawson pour la Section des services financiers, les données du dépositaire mondial pour le Service de la gestion des investissements et le Système intégré de gestion (SIG) pour la quasi totalité des dépenses d'administration (à l'exception des frais bancaires relatifs au versement des prestations, qui sont payés directement à la banque, enregistrés séparément puis intégrés aux dépenses d'administration au moyen d'un ajustement comptable). Toutes ces données comptables sont versées dans le système de comptabilité Lawson et c'est à partir de là que les états sont établis.

72. Actuellement, les responsabilités sont partagées, mais la comptabilité est faite en parallèle et les résultats sont regroupés pour être présentés au Comité mixte et aux organes d'audit. Le Comité d'audit a fait observer qu'il faudrait envisager de créer un poste de directeur financier afin qu'une démarche uniforme soit adoptée et que la responsabilité de l'établissement des états financiers de la Caisse soit clairement attribuée.

73. Au début, le Directeur financier aurait principalement pour fonction d'intégrer toutes les données financières, quelle que soit la plateforme utilisée pour les produire, de veiller à leur intégrité et de mettre au point une procédure globale pour

l'ensemble des sections et services concernés devant présenter des données. C'est pourquoi il est proposé de créer un poste à la classe D-1, dont le titulaire serait responsable des finances, fonction qui, actuellement relève directement de l'Administrateur. Cette demande se justifie par l'augmentation de la complexité et du volume des opérations de la Caisse, ainsi que par le souci de doter la Caisse d'une fonction finances qui forme un tout cohérent et couvre l'ensemble des contrôles et responsabilités touchant les activités comptables de la Caisse.

74. Le Directeur financier relèverait directement de l'Administrateur de la Caisse, mais compte tenu des responsabilités élargies qui seraient associées à ce poste, il conviendrait d'établir un rapport « en pointillé » avec le Directeur du Service de la gestion des investissements et le Représentant du Secrétaire général pour les investissements de la Caisse.

75. L'existence d'une telle structure faciliterait la mise en place de la solution hybride proposée pour remplacer les normes comptables du système des Nations Unies, à savoir la norme IAS 26 et les normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). Le Directeur financier serait probablement amené à superviser la mise en place d'un certain nombre de procédures comptables modifiées du fait des changements apportés à la politique comptable, à savoir la comptabilisation des investissements « à leur juste valeur », la publication d'informations concernant les dettes à long terme et l'adoption de méthodes différentes pour la comptabilisation des dépenses d'administration, notamment celles qui se rapportent à l'assurance maladie après la cessation de service.

76. Par ailleurs, un effort considérable devrait être fait en ce qui concerne les éléments financiers touchés par la mise en place du Système intégré d'administration des pensions (SIAP). Ainsi, la Caisse pourrait être amenée à comptabiliser différemment les recettes provenant des contributions des organisations affiliées.

77. Pour que la fonction finances soit totalement intégrée, le pouvoir de décision du Directeur financier devrait s'étendre aux comptes de tous les différents secteurs d'activité, sans préjudice de l'autonomie opérationnelle des responsables. Le pouvoir de certification du Service administratif ne serait pas remis en question, pas plus que le pouvoir du Service de gestion des investissements en matière de placement des avoirs de la caisse.

78. Le Directeur financier devrait donc avoir accès aux données produites par les systèmes utilisés par le Service administratif et le Service de la gestion des investissements (sans toutefois avoir la possibilité de les modifier), ainsi qu'à toute autre information utile à la préservation de l'intégrité des données. Un récapitulatif des systèmes utilisés (avant mise en œuvre du SIAP) est présenté ci-après :

<i>Service/Section</i>	<i>Système</i>
Service administratif	Système comptable du SIG
Service administratif	Système de gestion des achats et des stocks de Lotus Notes
Service administratif	Système de gestion des stocks de l'ONU ProcurePlus

<i>Service/Section</i>	<i>Système</i>
Service de la gestion des investissements	Système Northern Trust Passport
Service de la gestion des investissements	Comptable centraliseur
Service de la gestion des investissements	Dépositaire mondial
Section des services financiers	Système Lawson
Section des services financiers	Système PENSYS
Section des services financiers	Systèmes exclusifs de la JPMorgan Chase

79. Il est proposé que la Section des services financiers comprenne, comme à l'heure actuelle, à savoir le Groupe des opérations de caisse, le Groupe des paiements et la Section de la comptabilité, et soit placée sous la direction d'un Chef de section de la classe P-5 (qu'occuperait le poste actuellement attribué au Chef de la Section des services financiers). L'analyste de la Section des services financiers relèverait directement du Directeur financier. Il faudrait aussi que soient établis de nouveaux mécanismes propres à assurer l'intégrité des données de sorte que les contrôles et les vérifications voulus soient effectués sur les données de diverses sources, en collaboration avec les fonctionnaires compétents. Par exemple :

- Dépenses d'administration (une fois par mois)
- Stocks (deux fois par an)
- ProcurePlus (une fois par an)
- Système Northern Trust Passport (une fois par mois)

80. Les contrôles supplémentaires seraient effectués uniquement aux fins de la présentation de l'information et ne remplaceraient pas les contrôles sur les opérations et les contrôles visant à prévenir les fraudes qui sont effectués quotidiennement par les fonctionnaires compétents dans les différents domaines d'activité. Ces contrôles supplémentaires seraient effectués en collaboration avec les responsables des domaines correspondants, de sorte que les données soient bien comprises, et devraient être étayés par des documents officiels aux fins des audits.

Profil d'emploi proposé

81. Le Directeur financier relèverait directement de l'Administrateur de la Caisse, mais aurait également un rapport « en pointillé » avec le Directeur du Service de la gestion des investissements et le Représentant du Secrétaire général pour les investissements. Il ferait donc partie de l'équipe de direction de la Caisse et serait amené à donner des avis spécialisés répondant aux plus hautes exigences de la profession sur toutes les questions relatives à la comptabilité, aux paiements, à la trésorerie et aux états de paie. Il aurait de vastes responsabilités qui nécessiteraient des connaissances spécialisées dans plusieurs domaines, notamment les états de paiement des pensions, les paiements, la trésorerie, la comptabilité, et les normes de présentation de l'information applicables aux régimes de retraite à prestations déterminées ayant un portefeuille d'investissements considérable. Les responsabilités du Directeur financier sont récapitulées ci-après :

- Superviser la Section des services financiers au quotidien, notamment encadrer le personnel;
- Coordonner les activités avec les chefs des unités relevant de la Section des services financiers, les autres secteurs d'activité du secrétariat de la Caisse et le Service de la gestion des investissements;
- Prendre des initiatives en vue d'améliorer les états de paiement des pensions, la trésorerie, les paiements, et la présentation de l'information financière pour l'ensemble des activités de la Caisse;
- Établir le projet de plan de travail de la Section des services financiers pour l'exercice biennal;
- Revoir le projet de plan de travail de la Section des services financiers pour l'exercice biennal;
- Obtenir l'aval de l'Administrateur concernant le calendrier et le budget relatifs au plan de travail;
- Établir la version définitive du plan de travail pour l'exercice biennal en y intégrant les informations voulues;
- Revoir, s'il le faut, les objectifs opérationnels, ainsi que les politiques et procédures financières connexes qui ont une incidence sur les systèmes comptables et financiers de la Caisse;
- Prendre l'initiative des changements nécessaires et les mettre en place;
- Revoir les études réalisées en vue d'améliorer les procédures, ainsi que pour les projets spéciaux;
- Fixer pour la Section des services financiers des buts et objectifs de résultats intégrant les activités de la Section, du Service administratif et du Service de la gestion des investissements;
- Évaluer l'efficacité des systèmes, les résultats obtenus et les mesures d'optimisation;
- Établir les rapports d'exécution mensuels;
- Établir des résumés des rapports d'exécution mensuels et les passer en revue avec l'Administrateur;
- Présenter les rapports d'exécution mensuels à l'Administrateur, assortis de notes explicatives et d'observations;
- Participer aux audits des comptes et réagir aux observations qui en découlent;
- Donner des avis et proposer des interprétations financières, des mesures d'adaptation et des mesures correctives à l'issue des audits internes, entre autres, pour assurer le respect des Statuts et règlements de la Caisse, du Règlement du personnel, des instructions administratives et des circulaires du Secrétaire général;
- Donner des avis et proposer des interprétations financières, des mesures d'adaptation et des mesures correctives à l'issue des audits externes, entre autres, pour assurer le respect des Statuts et règlements de la Caisse, du Règlement du personnel, des instructions administratives et des circulaires du Secrétaire général.

*Assistant principal, Groupe des opérations de caisse :
1 agent des services généraux (Autres classes)*

82. Le Groupe des opérations de caisse s'occupe des opérations de trésorerie, assurant les tâches liées aux contrats conclus par la Caisse avec des banques, pour l'exécution des paiements. Outre les rapports réguliers sur les fonds, les opérations de change, les enquêtes sur les paiements et les exercices de rapprochement des comptes, il produit les rapports spéciaux demandés par l'équipe de direction de la Caisse et les vérificateurs internes et externes. Les ressources actuelles ne sont pas suffisantes pour produire ces rapports spéciaux. Compte tenu du volume des paiements, le niveau de service que le Groupe des opérations de caisse peut offrir est en deçà du niveau d'excellence visé. Il est donc proposé que les effectifs soient renforcés moyennant la création d'un poste d'un agent des services généraux supplémentaire pour que le Groupe puisse offrir les services voulus.

83. Pour que les problèmes de non-réception qui donnent lieu à des plaintes soient réglés en 14 jours, ce qui est l'objectif fixé, les effectifs du Groupe doivent être renforcés de sorte qu'une organisation plus structurée soit possible. Les plaintes sont traitées lorsqu'elles arrivent, et il y a peu de supervision des réponses envoyées. Afin d'améliorer le contrôle interne, toutes les plaintes pour non-réception devraient être traitées par un seul et même fonctionnaire, après quoi un fonctionnaire supérieur vérifierait l'exactitude des réponses. Compte tenu du manque d'effectifs, ce sont des administrateurs qui revoient les dossiers au jour le jour. La responsabilité de revoir les réponses à envoyer aux bénéficiaires doit devenir une fonction officielle associée à un poste d'agent des services généraux (1^{re} classe), ce qui libérerait les administrateurs, qui sont en nombre restreint, et leur permettrait de se consacrer à la supervision des opérations et aux activités d'enquête du Groupe.

84. Les opérations de la Caisse ayant connu une expansion en volume et en portée, il conviendrait de confier à un assistant principal la tâche de passer en revue et d'analyser les rapports des banques, les tendances du moment, les changements dans les contacts avec les banques, entre autres, afin de réduire au minimum les répercussions de ces changements et de ces évolutions sur les états de paiement des pensions et les versements ponctuels. Ce travail n'est actuellement pas fait de façon systématique; il devrait devenir une fonction officielle et être confié au titulaire d'un nouveau poste d'agent des services généraux (1^{re} classe).

85. Le Groupe des opérations de caisse a aussi pour tâche d'établir les instructions pour les versements ponctuels. L'analyse des paiements, y compris ceux qui ne font pas l'objet d'un traitement direct, ceux qui ne sont pas reçus, ceux qui ne peuvent être traités, ceux qui sont annulés et ceux qui sont retournés, montre que beaucoup des problèmes sont dus à l'inexactitude des renseignements fournis par la Caisse. Le Groupe des opérations de caisse étant l'unité qui communique directement avec les banques, c'est à l'assistant principal qu'il incomberait de vérifier que les renseignements fournis par le bénéficiaire correspondent à ceux que demandent les banques et aux normes techniques de la Caisse. Une fois encore, le Groupe ne peut faire les vérifications de façon systématique; il faudrait que ce travail devienne une fonction officielle. Cette fonction, exigeant une bonne connaissance des exigences des banques et des procédures de paiement, serait confiée au fonctionnaire de la classe G-7. Cette façon de procéder est celle qu'a déjà adoptée la Trésorerie de l'ONU. Si le Groupe des opérations de caisse se charge de l'élaboration des

instructions de paiement, une plus grande proportion de ces paiements devraient aboutir directement, d'où aussi moins de retards et de complications dans la réception des prestations. Il en résulterait par ailleurs des économies pour la Caisse, puisque les frais imposés par les banques qui doivent compléter les instructions ou sont dans l'impossibilité de procéder à un versement diminueraient. De surcroît, le personnel des autres groupes passerait beaucoup moins de temps à mettre en forme les instructions à donner aux banques, et pourrait se consacrer à d'autres tâches.

Projet SIAP : postes temporaires

86. La Caisse considère qu'il faudra, pour la mise en œuvre du projet SIAP, créer pour chaque unité de la Section des services financiers deux postes de temporaires, un d'administrateur et un d'assistant.

Coordonnateurs de projet (paiements, système d'ajustement des pensions, comptabilité) (3 P-4)

*Assistants de projet (trésorerie et caisse, interfaces, rapprochement)
[3 agents des services généraux (Autres classes)]*

87. Durant la période de préparation, de mise au point, d'essai et de mise en service du projet SIAP, qui ira de 2010 à 2012, il faudra du personnel temporaire supplémentaire pour mettre par écrit les procédures en vigueur, qui déterminent les besoins actuels et futurs de la Caisse, et les améliorations à apporter pour créer un système rationalisé et gouverné par les processus qui permettra aux participants et aux bénéficiaires d'accéder eux-mêmes à des informations sur le Web, et aux organisations affiliées de communiquer et d'obtenir des données grâce à un système intégré et parfaitement sécurisé. Les besoins précis seront indiqués dans l'invitation à soumissionner. Des scénarios seront élaborés dans le cadre de l'invitation à soumissionner en vue des phases de programmation et de mise à l'essai auprès des usagers.

88. Pour l'exercice biennal 2010-2011, les activités relatives au projet SIAP concerneraient les achats, les contrats pour les services d'intégration de systèmes et de logiciels, les activités de prémise en œuvre, la description et l'optimisation des procédures, le nettoyage et la préparation des données, et la mise en œuvre partielle du système.

Bureau de Genève

Comptable, Section des services financiers (P-3)

89. L'actuelle Section des finances faisait partie de ce qui était avant la Section des services financiers et des systèmes informatiques, qui comprenait le Groupe du service clients et de la gestion des dossiers, le Groupe des finances et le Groupe de l'informatique. Chacune de ces unités est maintenant un groupe ou une section. La Section des finances relève maintenant directement du Chef du Bureau de Genève.

90. Le Groupe des finances s'occupe de diverses tâches touchant les paiements, les opérations de caisse et, dans une moindre mesure, la comptabilité. Sans chercher à exercer exactement les mêmes fonctions que le bureau de New York dans l'immédiat, le Groupe devrait être doté de capacités supplémentaires pour être en mesure d'assurer la continuité des opérations. La Section n'étant dotée que d'un

seul poste d'administrateur (un fonctionnaire des finances de la classe P-3), il n'y a personne pour assurer l'intérim lorsque ce fonctionnaire est absent.

91. En raison du manque de ressources, c'est le fonctionnaire des finances qui vérifie et qui autorise toutes les opérations. Pour les paiements effectués au moyen du système Lawson, la méthode à trois phases (saisie des données, vérification et autorisation) qui est utilisée à New York ne peut l'être à Genève puisque c'est la même personne qui vérifie et qui autorise. Toutes les opérations étant vérifiées et autorisées par le même administrateur, l'équipe chargée des finances à Genève ne peut effectuer les opérations relatives aux états de paiement pour lesquelles les trois phases sont obligatoires. Cela signifie que le Bureau de Genève ne peut pas effectuer les opérations de suppression, de suspension et de rétablissement des droits à pension, et ne peut donc pas assurer toute la gamme des services. Concrètement, si la Section des services financiers conclut, à la suite d'une enquête, qu'un versement suspendu pourrait être repris, aucune mesure corrective ne peut être prise même si elle est clairement justifiée. Comme ce contrôle est prévu pour garantir la séparation des fonctions entre les fonctionnaires en poste, la création de postes supplémentaires permettrait d'améliorer l'efficacité des services offerts aux bénéficiaires.

92. Si le Groupe des finances disposait de ressources supplémentaires, le Bureau de Genève aurait en outre davantage de capacités et serait en mesure ainsi d'éviter toute interruption dans le versement des prestations en cas de scénario catastrophe.

93. Si des postes d'administrateur et d'agent des services généraux supplémentaires étaient créés, les dossiers pourraient être traités sans retard et les capacités générales se trouveraient renforcées. Le Bureau de Genève pourrait donc assurer davantage de services clients pour la Caisse. À terme, il conviendrait d'envisager la création de trois postes d'administrateur et de six postes d'agent des services généraux. Cependant, pour l'exercice biennal 2010-2011, la création d'un poste d'administrateur de la classe P-3 est jugée suffisante.

94. Le tableau 6 indique les montants prévus.

Tableau 6
Prévisions de dépenses

(En milliers de dollars des États-Unis)

Catégorie	2008-2009 : dépenses autorisées	Augmentation/ (diminution)		Total avant actualisation des coûts	Actualisation des coûts	Répartition		Prévisions 2010-2011
		Montant	Pourcentage			ONU	Caisse des pensions	
Postes	23 547,2	1 268,2	5,4	24 815,4	2 118,5	8 978,0	17 955,9	26 933,0
Postes temporaires – SIAP	–	1 761,0	100,0	1 761,0	211,2	–	1 972,2	1 972,2
Autres dépenses de personnel	2 708,3	(1 061,3)	(39,2)	1 647,0	–	549,9	1 098,0	1 647,0
Consultants	–	200,0	100,0	200,0	–	–	200,0	200,0
Services contractuels	–	500,0	100,0	500,0	–	–	500,0	500,0
Frais généraux de fonctionnement	2 157,4	(2 003,7)	(92,9)	153,7	–	–	153,7	153,7
Total	28 412,9	664,2	2,3	29 077,1	2 329,7	9 527,0	21 879,8	31 406,8

Postes	<i>Prévisions de dépenses</i>		<i>Variation</i>	
	24 815,4	1 268,2	5,4	%

95. Le montant de 24 815 400 dollars permettra de maintenir 121 postes et d'en créer 9. La variation s'explique par une augmentation du nombre de postes. Il convient de noter qu'un poste d'agent des services généraux (Autres classes) demandé pour le programme d'assurance maladie après la cessation de service est financé au moyen de fonds extrabudgétaires versés par des organisations affiliées.

Projet SIAP – Postes temporaires	<i>Prévisions de dépenses</i>		<i>Variation</i>	
	1 761,0	1 761,0	100,0	%

96. Un montant de 1 761 000 dollars est demandé pour la création de 12 postes temporaires liés au projet SIAP : 6 P-4, 2 P-3 et 4 postes d'agent des services généraux (Autres classes). La variation s'explique par la création d'un plus grand nombre de postes.

Autres dépenses de personnel	<i>Prévisions de dépenses</i>		<i>Variation</i>	
	1 647,0	(1 061,3)	39,2	%

97. Un montant de 1 647 000 dollars est demandé au titre du personnel temporaire (autre que pour les réunions), pour l'équivalent de 24 mois de services [1 P-4, 1 P-3 et 6 agents des services généraux (Autres classes)], pour répondre aux besoins ponctuels de l'unité Opérations, de la Section des services financiers et du Bureau de Genève, notamment pour remplacer le personnel absent et renforcer les effectifs pendant les périodes les plus chargées, selon la répartition indiquée ci-dessous.

Personnel temporaire (autre que pour les réunions)

Opérations

Personnel temporaire non affecté au projet SIAP [4 agents des services généraux (Autres classes)]

98. Les montants prévus au titre du personnel temporaire non affecté au projet SIAP couvriraient des activités telles que la mise par écrit des procédures, la mise au point d'outils de formation et l'analyse des problèmes et l'élaboration de mécanismes de contrôle dans les domaines d'activité à risques. Ces 10 dernières années, la Caisse a enregistré une augmentation régulière (de 5 % en moyenne par an) du nombre des participants, retraités et autres bénéficiaires. Cette tendance devrait se maintenir, surtout en raison de la forte augmentation du nombre d'opérations de maintien de la paix dans le monde et du nombre de participants qui rejoignent les rangs des retraités. Comme l'indique la troisième charte de management, l'unité Opérations a l'obligation de s'adapter pour répondre aux besoins plus importants d'une clientèle de plus en plus nombreuse. D'après ses normes de qualité, la Caisse devrait traiter les dossiers dans un délai de 15 jours ouvrables à compter de la réception de toutes les pièces requises, et répondre aux demandes de renseignements dans le même délai. L'unité Opérations pourra renforcer ses effectifs, lorsque cela s'imposera, en recrutant du personnel temporaire pour traiter les dossiers dans des délais acceptables, s'occuper des dossiers en

souffrance, et améliorer les services pour atteindre les objectifs fixés par la Caisse. Le personnel temporaire (autre que pour les réunions) se répartirait comme suit : a) trois agents des services généraux (Autres classes) pour la Section des droits à pension, afin de renforcer les effectifs à certaines occasions de sorte que la Section puisse faire face à la charge de travail lors des périodes de pointe qui sont en général saisonnières et donc prévisibles, et b) un agent des services généraux (Autres classes) pour renforcer les effectifs de l'unité chargée du service clients et de la gestion et de la distribution des dossiers durant la période de l'année au cours de laquelle elle s'occupe des attestations de situation et des activités connexes, telles que l'envoi des formulaires et la vérification des signatures. Un récapitulatif des postes de temporaire demandés est présenté ci-après.

Personnel temporaire non affecté au projet SIAP

<i>Catégorie/niveau</i>	<i>Section/Groupe</i>
Agent des services généraux (Autres classes)	Section des droits à pension
Agent des services généraux (Autres classes)	Section des droits à pension
Agent des services généraux (Autres classes)	Section des droits à pension
Agent des services généraux (Autres classes)	Unité chargée du service clients et de la gestion et de la distribution des dossiers
Total : 4	

Section des services financiers

99. Le secrétariat de la Caisse mettra en œuvre le projet SIAP et plusieurs autres projets qui nécessiteront un apport important de la part de l'unité Opérations et de la Section des services financiers. Le personnel chevronné affecté à l'exécution des projets en question devra être remplacé par du personnel temporaire qui effectuera les tâches courantes, afin que les prestations continuent d'être versées et les activités essentielles assurées. Les postes de temporaire nécessaires à la bonne exécution des projets sont présentés ci-après.

Personnel temporaire non affecté au projet SIAP

Coordonnateur de projet (P-3)

100. En ce qui concerne le personnel temporaire (autre que pour les réunions) non affecté au projet SIAP, il est prévu de recruter un coordonnateur de la classe P-3 qui travaillera en étroite collaboration avec l'analyste financier et sera chargé de gérer et de coordonner les projets en cours (autres que le projet SIAP); les projets concernant la maintenance quotidienne et l'optimisation du système Lawson; et les projets d'optimisation de la procédure de rapprochement des comptes des participants, exercice qui se déroule en fin d'année. Le coordonnateur travaillera avec le Groupe des opérations de caisse, le Groupe des paiements, le Groupe des

comptes débiteurs et le Groupe des cotisations, afin de les aider à faire face à une augmentation brutale de leur volume de travail.

Assistant de projet [agent des services généraux (Autres classes)]

101. Il est en outre demandé que soit recruté un assistant de projet [agent des services généraux (Autres classes)] qui seconderait l'analyste financier et le coordonnateur de projet. Le titulaire serait notamment chargé d'aider à établir la documentation sur les avant-projets, à concevoir le projet, et à réaliser les tests avec les usagers, sous la direction du coordonnateur et de l'analyste financier.

102. Le coordonnateur et l'assistant seraient recrutés au titre du personnel temporaire pour la durée du projet SIAP. Une fois le système en service, il conviendra d'évaluer si le volume de travail est compensé par des gains d'efficacité dus au SIAP ou si les postes de temporaire, ou l'un d'entre eux, doivent être maintenus.

Bureau de Genève

103. Un montant de 580 400 dollars est prévu au titre du personnel temporaire (autre que pour les réunions), pour l'équivalent de 24 mois de services [1 P-4 et 1 agent des services généraux (Autres classes)] pour assurer les remplacements en cas de congé de maladie, de maternité ou de paternité.

	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
Consultants	200,0	200,0	100,0 %

104. Un montant de 200 000 dollars est prévu car le projet sur les normes IFRS/IPSAS nécessitera le recrutement de consultants spécialisés qui aideront la Caisse à planifier le passage aux nouvelles normes comptables. La Caisse a besoin de ces spécialistes, de leurs ressources et de leurs connaissances techniques pour réussir cette transition. Les consultants participeraient également à l'établissement du plan général de mise en œuvre et veilleraient à ce que les états financiers de la Caisse soient conformes aux normes techniques et principes applicables.

	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
Services contractuels	500,0	500,0	100,0 %

105. Un montant de 500 000 dollars est demandé, dans le cadre de la mise en œuvre du projet SIAP, afin de financer les services actuariels qui contribueront à vérifier l'exactitude des calculs et à la préparation des procédures d'essai, et interviendront sur d'autres questions techniques.

	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
Frais généraux de fonctionnement	153,7	(2 003,7)	(92,9 %)

106. Un montant de 153 700 dollars est demandé pour couvrir les frais bancaires.

C. Appui

1. Service des systèmes d'information

Tableau 7
Effectifs nécessaires

Catégorie	Postes permanents		Postes temporaires		Postes financés par des fonds extrabudgétaires		Total	
	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur								
D-1	1	1	–	–	–	–	1	1
P-5	2	2	–	1	–	–	2	3
P-4	6	7	–	2	–	–	6	9
P-3	10	11	–	2	–	–	10	13
Total partiel	19	21	–	5	–	–	19	26
Agents des services généraux								
1 ^{re} classe	1	1	–	–	–	–	1	1
Autres classes	6	6	–	1	–	–	6	7
Total partiel	7	7	–	1	–	–	7	8
Total	26	28	–	6	–	–	26	34

Justification des nouveaux postes permanents et des postes temporaires liés au projet de Système intégré d'administration des pensions (SIAP) (1 P-4)

Spécialiste des systèmes d'information, chargé du contrôle de la production et de l'assurance qualité (P-4)

107. En 2009, le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU a effectué un audit des risques liés aux systèmes d'information de la Caisse et a estimé, dans ses conclusions préliminaires, que les fonctions n'étaient pas suffisamment différenciées. Considérant que cela entraînait des risques importants, il a recommandé la création d'une fonction indépendante d'assurance qualité. Le BSCI a lui aussi relevé l'existence de risques liés à une séparation insuffisante des fonctions à l'occasion de l'audit qu'il a mené sur le Système de gestion de la Caisse (PENSY) et sur son système de numérisation des documents (rapport n° AT2008/800/01). Le titulaire du poste dont la création est proposée dirigera les activités d'assurance qualité et mettra en place des mécanismes de contrôle compensatoires afin de parvenir à la séparation des fonctions souhaitée au sein du Service des systèmes d'information (SSI). Celui-ci mettra ses procédures et pratiques en conformité avec les normes de séparation des fonctions en vigueur dans le secteur (par exemple : ITIL, COBIT et ISO 17799). Il sera chargé d'établir, au sein du SSI, une politique de séparation des fonctions inspirée des normes de l'Information Systems Audit and Control Association (ISACA) et de l'Information Technology Assurance Framework (ITAF) et de concevoir, mettre en œuvre et tenir à jour un programme uniformisé, axé sur la qualité et conforme aux pratiques de

référence ainsi qu'aux exigences réglementaires et aux critères d'homologation externes. Il passera également en revue tous les systèmes entre la phase des essais et celle de la mise en service, en veillant au respect d'exigences de fiabilité très strictes, en examinant les risques, en étudiant les problèmes qui se posent et en analysant les rapports d'incident en vue de l'adoption de mesures correctives. Ce descriptif de poste a été élaboré avec l'assistance d'un consultant externe qui a également animé un atelier consacré à l'assurance qualité et à la séparation des fonctions.

Analystes sécurité de l'information (P-3)

108. Avec ce poste, il sera possible de séparer suffisamment les fonctions touchant la définition, la mise en place, la surveillance et l'activation des dispositifs de sécurité recommandés par le BSCI lors de son audit de la sécurité des données du secrétariat de la Caisse et du Service de la gestion des investissements (rapport n° AT2007/800/01). Cela permettra aussi de donner suite à une recommandation de l'étude d'ensemble, consistant à revaloriser le poste de spécialiste de la sécurité informatique afin de lui prêter plus d'importance, au vu du caractère confidentiel des renseignements financiers et personnels traités par la Caisse. À l'heure actuelle, un fonctionnaire de classe P-4 se charge seul de la sécurité informatique de la Caisse. Du fait de la fusion des moyens informatiques du Service de la gestion des investissements et de ceux du SSI, la sécurité revêt une grande importance. Pour respecter les normes de sécurité et de contrôle interne, il est nécessaire d'adjoindre au spécialiste de la sécurité informatique un analyste sécurité de l'information chargé de veiller à ce que la Caisse respecte sa politique de sécurité et les normes applicables en la matière et de signaler tout incident au spécialiste de la sécurité informatique. De plus, l'analyste sécurité de l'information aidera le spécialiste de la sécurité informatique à veiller à ce que les dispositifs de contrôle soient mis en place et rendra compte des risques et des lacunes au regard de la conformité pour tous les services du système. En outre, il vérifiera, avant leur lancement, que tous les moyens techniques déployés dans le cadre des services informatiques issus de la fusion respectent des exigences de sécurité strictes.

Postes temporaires liés au projet SIAP

<i>Catégorie/classe</i>	<i>Titre proposé</i>
P-5	Responsable de projet
P-4	Spécialiste du service clients et des droits à prestations
P-4	Responsable des achats (à la Division des achats de l'ONU) exclusivement affecté au SIAP
P-3	Analyste systèmes (paiement des pensions)
P-3	Administrateur UNIX
Agent des services généraux (Autres classes)	Assistant informatique (appui réseau)
Total : 6	

Responsable de projet (P-5)

109. Le projet SIAP sera coordonné par une équipe dirigée par un responsable ayant l'expérience de projets institutionnels similaires menés dans le domaine des pensions. Le responsable de projet se chargera du détail de la planification et de l'exécution des activités, en collaboration avec les autres membres de l'équipe, qui seront issus de divers services de la Caisse : direction et services chargés des opérations, des finances et des ressources humaines, entre autres. Il s'occupera directement de la planification des activités, de l'établissement du calendrier, de la gestion des ressources, de la conduite du changement, de la gestion des méthodes de travail, de la gestion administrative et de la gestion technique. Il coordonnera aussi les travaux des intégrateurs de systèmes qui se conformeront au cahier des charges et aux directives de la méthodologie de développement des systèmes et du cadre de gestion des projets de la Caisse. Le titulaire du poste devra avoir exécuté des programmes complexes de changement et savoir mener de front des activités complexes assorties de différentes échéances, dans les délais, avec professionnalisme et sans dérapage des coûts.

Spécialiste du service clients et des droits à prestations (P-4)

110. La création d'un poste de spécialiste du service clients et des droits à prestations est demandée en vue d'assurer un appui aux membres de l'équipe du SSI chargée des progiciels de gestion intégrés qui seront affectés au SIAP. Le titulaire du poste contribuera à l'analyse et à la conception des systèmes informatiques touchant les droits à prestations, analysera les processus liés aux droits à prestations et, en collaboration avec l'équipe du projet SIAP, concevra et mettra au point des modules centraux d'administration des pensions destinés à se substituer à PENSYS, qui commence à dater. En outre, il participera à l'élaboration du modèle opérationnel cible, qui consistera à refondre les procédures courantes de la Caisse sur le modèle de nouvelles normes permettant de faire un meilleur usage de la technologie et de restreindre les interventions manuelles. Le titulaire poursuivra l'automatisation de la répartition des tâches, grâce à des flux de travail informatisés exhaustifs et intuitifs. En outre, étant donné que la planification et la mise au point du projet SIAP créeront un surcroît de travail pour l'équipe chargée des progiciels de gestion intégrés au sein du SSI, il lui faudra appuyer les opérations courantes des systèmes informatiques existants liés aux prestations.

Responsable des achats (à la Division des achats de l'ONU) (P-4)

111. La Division des achats affectera pendant un an un responsable des achats au projet SIAP. L'intéressé se chargera des opérations liées aux achats dans toutes les phases du projet, coordonnant notamment les invitations à soumissionner, les activités liées aux conférences des soumissionnaires, l'évaluation des soumissions et les négociations contractuelles avec les fournisseurs et avec les prestataires de services chargés de la mise en œuvre du système. Ce poste temporaire sera financé au moyen du budget du projet SIAP.

Analyste systèmes (paiement des pensions) (P-3)

112. La création d'un poste d'analyste systèmes (paiement des pensions) est demandée en vue d'assurer un appui aux membres de l'équipe du SSI chargée des progiciels de gestion intégrés qui seront affectés au SIAP. Le titulaire du poste contribuera à l'analyse et à la conception de systèmes informatiques touchant le paiement des pensions et le système d'ajustement des pensions. Il se chargera du système de paiement des pensions, que l'évolution des Statuts et du Règlement de la Caisse au fil des ans a rendu très complexe, et établira des directives applicables au SIAP. En outre, étant donné que la planification et la mise au point du projet SIAP créeront un surcroît de travail pour le SSI, le titulaire du poste appuiera les opérations courantes de tous les systèmes informatiques liés aux paiements.

Administrateur UNIX (P-3)

113. La création d'un poste d'administrateur UNIX est demandée en vue d'assurer un appui aux membres de l'équipe du SSI chargée des progiciels de gestion intégrés qui seront affectés au SIAP. Le titulaire du poste administrera tous les systèmes UNIX nécessaires. Il se chargera aussi de l'installation, de la maintenance, de la configuration et de la sécurité du matériel informatique et des systèmes d'exploitation (IBM/AIX, Linux, etc.), des logiciels utilisés, des dispositifs de stockage (SAN) et des services de réseau (mise en grappe de serveurs, serveurs Web, services d'annuaire, services de sécurité). Il s'occupera de l'intégrité de l'infrastructure des systèmes, de toutes les activités liées à la gestion du système de production, de la résolution des incidents, de toutes les activités connexes de planification, de mise à l'essai et de coordination, de la tenue des statistiques de croissance, des prévisions concernant l'espace nécessaire, des inventaires concernant le matériel et les logiciels, et des activités de sauvegarde. En outre, il fournira un appui technique aux autres équipes, participera activement à la gestion et au suivi des systèmes d'exploitation et contribuera à l'établissement des plans antisinistres et à leur mise à l'essai.

Assistant informatique (appui réseau)[Agent des services généraux (Autres classes)]

114. La création d'un poste d'assistant informatique (appui réseau) est demandée en vue d'assurer un appui aux membres de l'équipe du réseau et de la sécurité qui seront affectés au SIAP. Le titulaire du poste contribuera à la conception, au déploiement et à la gestion de l'infrastructure nécessaire aux réseaux étendus et locaux, y compris les commutateurs, les concentrateurs, les serveurs et autres dispositifs. Il gèrera et surveillera les divers éléments qui permettront de garantir la continuité des services cruciaux, quel que soit le lieu. Il appuiera également l'équipe chargée du réseau et de la sécurité dont la charge de travail va s'alourdir avec le projet SIAP, puisque celui-ci exigera la mise en place d'une infrastructure de réseau et de sécurité complexe. En outre, le titulaire du poste poursuivra la conception de normes minimales de fonctionnement du réseau et les mettra à jour, gèrera les comptes utilisateurs et réglera les problèmes liés au réseau, assurera l'installation, la maintenance, la mise à niveau et le dépannage du matériel et des logiciels liés au réseau en suivant les procédures prévues à cet égard, élaborera des schémas et diagrammes illustrant le fonctionnement du réseau dans son intégralité, et fera des recommandations quant aux technologies à employer dans l'environnement informatique de la Caisse.

Tableau 8
Prévisions de dépenses

(En milliers de dollars des États-Unis)

Catégorie	2008-2009 : dépenses autorisées	Augmentation/ (diminution)		Total avant actualisation des coûts	Actua- lisation des coûts	Répartition		Prévisions 2010-2011
		Montant	Pourcentage			ONU	Caisse des pensions	
Postes	7 177,1	325,7	4,5	7 502,8	622,8	2 088,3	6 037,3	8 125,6
Postes temporaires liés au SIAP	–	869,4	n/a	869,4	129,3	–	998,7	998,7
Autres dépenses de personnel								
Formation	191,7	–	–	191,7	–	–	191,7	191,7
Personnel temporaire (autre que pour les réunions)	–	297,6	n.d.	297,6	–	99,2	198,4	297,6
Total partiel, autres dépenses de personnel	191,7	297,6		489,3		99,2	390,1	489,3
Frais de voyage	164,0	54,2	33,0	218,2	–	–	218,2	218,2
Services contractuels	18 866,4	5 833,6	30,9	24 700,0	–	3 851,7	20 848,3	24 700,0
Frais généraux de fonctionnement	1 006,0	321,4	31,9	1 327,4	–	183,3	1 144,1	1 327,4
Fournitures et accessoires	127,8	–	–	127,8	–	87,5	40,3	127,8
Mobilier et matériel	4 406,9	1 544,5	35,0	5 951,4	–	440,0	5 511,4	5 951,4
Total	31 939,9	9 246,4	28,9	41 186,3	752,1	6 750,0	35 188,5	41 938,4

115. À sa cinquante-cinquième session, qui s'est tenue en juillet 2008, le Comité mixte a accueilli avec satisfaction les conclusions d'une étude menée par la Caisse en collaboration avec un cabinet de conseil extérieur, où était recommandé le passage à un Système intégré d'administration des pensions qui engloberait l'adoption d'un mode de fonctionnement gouverné par les processus, la modernisation de la plate-forme informatique et la mise en service, si nécessaire, de nouveaux systèmes. Le projet a fait l'objet d'une étude générale de viabilité et a été présenté au Comité mixte, qui a approuvé la méthode de mise en œuvre proposée et demandé à l'Administrateur-Secrétaire de lui faire en la matière, dans le cadre du projet de budget pour l'exercice biennal 2010-2011, une proposition complète qui préciserait les coûts liés aux éléments suivants : a) matériel informatique; b) logiciels; c) services contractuels, y compris le coût des services et intégrateurs de systèmes et d'autres consultants externes; d) autres coûts liés au projet. Une proposition complète relative au projet SIAP, comportant notamment une estimation du financement nécessaire et le calendrier d'exécution, est présentée à l'annexe XIII.

116. Dans le tableau 8, qui récapitule l'ensemble des montants demandés pour le SSI pour l'exercice biennal 2010-2011, il est tenu compte des dépenses liées au projet SIAP dans l'accroissement des montants demandés. Le tableau 9 indique, à des fins de comparaison, l'augmentation des montants demandés hors projet SIAP.

Tableau 9
Accroissement des montants demandés (en volume)

(En milliers de dollars des États-Unis)

Catégorie	Accroissement en volume						Prévisions 2010-2011 actualisation des coûts	
	Dépenses actualisées 2008-2009	Pourcentage pour le SSI, hors SIAP	Montant pour le SSI, hors SIAP	Pourcentage de l'augmentation liée au SIAP	Augmentation liée au SIAP	Augmentation totale en pourcentage		Accroissement total des ressources
Postes	7 177,1	4,5	325,7	–	–	4,5	325,7	7 502,8
Postes temporaires liés au SIAP		–	–	n.d.	869,4	n.d.	869,4	869,4
Autres dépenses de personnel								
Formation	191,7	–	–	–	–	–	–	191,7
Dépenses générales de personnel (personnel temporaire autre que pour les réunions)		n.d.	29	–	–			297,6
Total partiel, autres dépenses de personnel	191,7	155,2	297,6			155,2	297,6	489,3
Frais de voyage	164,0	–	–	51,7	84,8	33,0	54,2	218,2
Services contractuels								
Projets	8 388,8	(37,6)	(3 150,1)	94,2	7 906,3	56,7	4 756,2	13 145,0
Maintenance	10 477,6	10,3	1 077,4	–	–	10,3	1 077,4	11 555,0
Total partiel, services contractuels	18 866,4	(11,0)	(2 072,7)	41,9	7 906,3	30,9	5 833,6	24 700,0
Frais généraux de fonctionnement								
Frais de fonctionnement	202,4	–	–	–	–		–	202,4
Communications	803,6	40,0	321,4	–	–	40,0	321,4	1 125,0
Total partiel, frais généraux de fonctionnement	1 006,0	31,9	321,4	–	–	31,9	321,4	1 327,4
Fournitures et accessoires	127,8	–	–	–	–		–	127,8
Mobilier et matériel								
Achat	2 683,8	(39,2)	(1 052,4)	111,8	3 000,0	72,6	1 947,6	4 631,4
Remplacement	1 723,1	(23,4)	(403,1)	–	–	(23,4)	(403,1)	1 320,0
Total partiel, mobilier et matériel	4 406,9	(33,0)	(1 455,5)	68,1	3 000,0	35,1	1 544,5	5 951,4
Total	31 939,9	(8,1)	(2 583,5)	37,1	11 860,5	28,9	9 246,4	41 186,3

Abréviations : SIAP = Système intégré d'administration des pensions.

Postes	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
	7 502,8	325,7	4,5 %

117. Le montant de 7 502 800 dollars permettrait de financer le maintien de 26 postes et la création de deux postes permanents (1 P-4 et 1 P-3). La variation s'explique par l'augmentation du nombre de postes.

Postes temporaires liés au SIAP	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
	869,4	869,4	100 %

118. Le montant de 869 400 dollars servirait à financer les traitements, les dépenses communes de personnel et les contributions du personnel liés aux six postes temporaires qui ont été proposés pour la mise en œuvre du projet SIAP [(1 P-5, 2 P-4, 2 P-3 et 1 poste d'agent des services généraux (Autres classes)]. La variation s'explique par l'ajout des postes temporaires.

Autres dépenses de personnel	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
	489,3	297,6	155,2 %

119. Le montant de 489 300 dollars permettrait de financer le recours à du personnel temporaire dans le cadre des projets relatifs aux services aux clients (297 600 dollars) et des activités de formation du personnel dans les domaines suivants : administration des moyens techniques et administration du réseau, administration de bases de données, programmation et analyse de systèmes (191 700 dollars).

Personnel temporaire

Analyste systèmes (projets relatifs aux services aux clients) (P-3)

120. Un poste temporaire réservé à un analyste systèmes (projets relatifs aux services aux clients) est demandé aux fins d'améliorer et de faciliter les échanges entre la Caisse et ses participants et bénéficiaires grâce à l'ajout de fonctionnalités informatiques qui permettront une meilleure gestion de la charge de travail du personnel chargé du service clients et une réduction des risques de fraude. L'objectif consiste principalement à mettre en place des systèmes qui faciliteront la communication grâce à des moyens plus modernes, tels que la messagerie électronique et les systèmes de réponse vocale. Les messages électroniques, dont le nombre se multiplie dans le cadre des activités courantes de la Caisse, seront automatiquement pris en charge dans le flux de travail informatisé et transmis aux services compétents. Les nouveaux systèmes comporteront aussi des fonctionnalités de suivi et de remontée de l'information qui permettront d'améliorer les services fournis aux clients. Le titulaire du poste se chargera de la mise au point des systèmes et des activités d'appui s'y rapportant.

	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
Frais de voyage	218,2	54,2	33 %

121. Le montant de 218 200 dollars servirait à financer les déplacements de membres du personnel appelés à se rendre dans des organisations affiliées, à participer à des conférences et séminaires techniques, à représenter la Caisse dans le Réseau Technologies de l'information et des communications et à assister à des réunions avec le Centre international de calcul. La variation de 54 200 dollars s'explique par les voyages à effectuer dans le cadre des activités d'achat des composantes du SIAP, y compris les activités d'audit préalable et les visites sur site (voir le tableau 10).

Tableau 10
Montants demandés au titre des frais de voyage du SSI

<i>Type de voyage</i>	<i>Montant</i> <i>(dollars É.-U.)</i>	<i>Produits correspondants</i>
Voyages du personnel		
Achats liés au SIAP (Comité de pilotage du SIAP)	84 800	Visites de membres du Comité de pilotage du SIAP visant à évaluer les produits lors de la phase d'achat des composantes du SIAP
Appui technique (informatique)	78 600	Visites de membres du SSI à Genève et dans le centre de reprise après sinistre de la Caisse
Conférences	20 400	Services liés aux progiciels de gestion intégrés et aux opérations
Voyages liés à des comités et groupes de travail	34 400	Participation de hauts responsables du SSI à divers comités et groupes de travail
Total	218 200	

122. Le montant de 218 200 dollars permettrait au personnel du SSI de se rendre à Genève et dans le centre de reprise après sinistre de la Caisse (78 600 dollars), d'assister à des conférences techniques (20 400 dollars) et de participer aux réunions de divers comités et groupes de travail (16 700 dollars) et à des réunions avec le Réseau Technologies de l'information et des communications et le Centre international de calcul (17 700 dollars). La variation de 54 200 dollars s'explique par les voyages supplémentaires (84 800 dollars) qui sont prévus pendant la phase d'achat des composantes du SIAP.

	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
Services contractuels	24 700,0	5 883,6	30,9 %

123. Un montant de 24,7 millions de dollars est demandé pour des services contractuels informatiques liés à de nouveaux projets (13 145 000 dollars) et à la maintenance des systèmes existants (11 555 000 dollars). Des services contractuels liés au projet SIAP (7 906 300 dollars) seront nécessaires pour mener à bien les tâches mentionnées dans l'étude générale de viabilité du projet. La Caisse a chargé le Centre international de calcul d'assurer, outre l'hébergement de son système

central, des prestations de maintenance et d'appui pour ses services Internet, sa messagerie électronique et ses services de réseau. Sur l'ensemble des services contractuels assurés par le CIC, le montant des nouveaux projets devrait représenter 2 913 787 dollars, tandis que les frais de maintenance des systèmes existants s'élèveraient à 8,7 millions.

124. Le montant demandé se partage entre dépenses renouvelables au titre de la maintenance (11 555 000 dollars) et dépenses non renouvelables liés aux projets (13 145 000 dollars). Le tableau 11 illustre l'augmentation de 5 833 600 dollars des frais liés aux services contractuels. L'augmentation des frais liés aux services contractuels fournis dans le cadre de projets s'explique par la mise en œuvre du projet SIAP (7 906 300 dollars). Celle des frais liés aux services fournis par le Centre international de calcul (810 387 dollars), tient à l'accroissement des besoins en services de maintenance.

Tableau 11

Accroissement des montants demandés – Services contractuels

(En dollars des États-Unis)

Description	Dépenses autorisées 2008-2009	Prévisions 2010-2011	Augmentation/(diminution)	
			Valeur	Pourcentage
Maintenance				
Centre international de calcul	7 712 500,0	8 700 000,0	987 500,0	12,8
Autres prestataires de services	2 765 100,0	2 855 000,0	89 900,0	3,3
Total partiel, maintenance^a	10 477 600,0	11 555 000,0	1 077 400,0	10,3
Projets				
Centre international de calcul	3 090 900,0	2 913 786,8	(177 113,2)	(5,7)
Autres prestataires de services	5 297 900,0	10 231 213,2	4 933 313,2	93,1
Total partiel, projets^b	8 388 800,0	13 145 000,0	4 756 200,0	56,7
Total	18 866 400,0	24 700 000,0	5 833 600,0	30,9

^a Dépenses renouvelables.^b Dépenses non renouvelables.

Frais généraux de fonctionnement	Prévisions de dépenses	Variation	
		1 327,4	321,4

125. Le montant de 1 327 400 dollars permettrait de financer les frais de communications (1 125 000 dollars) et les services de reprise après sinistre (202 400 dollars). Les frais de communications correspondent aux dépenses d'utilisation d'appareils portatifs et de téléphones portables (200 000 dollars), à l'accès à Internet et à la location de liaisons (390 000 dollars), aux appels à grande distance du Service de la gestion des investissements (275 000 dollars) et aux 10 000 dollars versés à l'ONU au titre de l'accord de participation aux coûts des communications (voir le tableau 12). L'augmentation s'explique principalement par l'installation, à

New York, d'un réseau optique synchrone (SONET) en anneau (25 000 dollars) qui offrira une connexion à haut débit fiable.

Tableau 12

Frais de communications

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Description</i>	<i>Service de la gestion des investissements</i>	<i>Service de la gestion de l'information</i>	Total
Appareils portatifs	125	75	200
Internet/liaisons louées	165	225	390
Réseau SONET	250	–	250
Appels à grande distance	10	275	285
Total	550	575	1 125

126. Un montant de 202 400 dollars a été demandé pour les installations de reprise après sinistre, qui appuient l'infrastructure informatique de la Caisse à l'échelon international.

	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
Fournitures et accessoires	127,8	–	–

127. Le montant estimatif des ressources nécessaires pour couvrir les fournitures et accessoires (127 800 dollars) concerne l'achat de disques optiques, de cartouches d'encre et de câbles, ainsi que d'articles divers.

	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
Mobilier et matériel	5 951,4	1 544,5	35,1 %

128. Un montant de 5 951 400 dollars est demandé pour le mobilier et le matériel dans le cadre du programme de remplacement du matériel de la Caisse, qui prévoit que le matériel soit remplacé au bout de quatre ans d'usage (1 320 000 dollars), pour le matériel nécessité par les projets (4 246 400 dollars) et pour du matériel nouveau supplémentaire (385 000 dollars). L'augmentation demandée pour le matériel nécessité par les projets (3 millions de dollars) s'explique principalement par les besoins liés au Système intégré d'administration des pensions (SIAP). L'augmentation totale (1 544 500 dollars) est ventilée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 17
Mobilier et matériel
 (En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Description</i>	<i>2008-2009 (dépenses autorisées)</i>	<i>2010-2011 (estimation)</i>	<i>Augmentation/ (diminution)</i>
Programme de remplacement ^a	1 723 097	1 320 000	(403 097)
Projets ^b	2 263 100	4 246 400	1 983 300
Matériel nouveau ^b	420 703	385 000	(35 703)
Total	4 406 900	5 951 400	1 544 500

^a Dépenses renouvelables.

^b Dépenses non renouvelables.

**Projets à entreprendre au cours de l'exercice biennal
 2010-2011 (17 476 200 dollars)**

Tableau 18
**Récapitulation des coûts totaux des projets
 pour l'exercice biennal 2010-2011**
 (En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Projet</i>	<i>Service des systèmes d'information</i>			Total
	<i>Matériel/ logiciel</i>	<i>Voyages</i>	<i>Services contractuels</i>	
Système intégré d'administration des pensions	3 000,0	84,8	7 906,3	10 991,1
Partage des informations entre les organisations affiliées	50,0		1 699,8	1 749,8
Services aux clients	65,0		404,7	469,7
Système Web	350,0		1 359,3	1 709,3
Systèmes informatiques de la Caisse	0,0		1 063,3	1 063,3
Opérations de la Caisse	781,4		250,0	1 031,4
Regroupement des services d'information			461,6	461,6
Total	4 246,4	84,8	13 145,0	17 476,2

Système intégré d'administration des pensions (10 991 100 dollars)

129. Le projet SIAP, qui aboutira à la mise en œuvre du Système intégré d'administration des pensions, en remplacement des systèmes obsolètes de la Caisse, porte sur la mise au point de systèmes informatiques intégrés dans la Caisse, ce qui favorisera une gestion horizontale des opérations et supprimera les cloisonnements existants au profit d'un traitement de bout en bout, centré sur les processus. Une proposition globale pour le projet SIAP, y compris les prévisions de financement et un échéancier de réalisation, figure à l'annexe XIII.

130. En juillet 2006, le Comité mixte a approuvé le financement d'une étude destinée à déterminer le temps, les coûts et les autres ressources que nécessitera la réalisation des objectifs d'un nouveau système partagé à l'échelle de la Caisse. Les ressources ayant été approuvées, la Caisse a procédé, par l'intermédiaire de la Division des services d'achat, à un appel d'offres qui a abouti à l'engagement d'un cabinet-conseil externe pour une étude à la suite de laquelle ce dernier a livré une analyse de la situation actuelle, un modèle opérationnel cible et une étude générale de viabilité, qui ont été présentés au Comité mixte en 2008.

131. Sur la base de leur étude, les consultants ont conclu que les modes opérationnels sont fragmentés et l'environnement extrêmement complexe. Ils ont également attiré l'attention de la Caisse sur le fait qu'à leur avis, les interfaces entre les systèmes étaient trop nombreuses, ce qui risquait d'empêcher de traiter et de livrer des données complètes et fiables. Ils ont souligné par ailleurs le vieillissement des plates-formes technologiques de la Caisse et constaté que les informations de gestion dont elle disposait étaient limitées et qu'elle n'avait pas de base centrale de données. Néanmoins, le fonctionnement a été jugé stable et sain. Les consultants ont déclaré qu'il n'y avait pas pour le moment « péril en la demeure ».

132. Sur la base de cette étude, il a été recommandé à la Caisse d'adopter une méthode par procédures plutôt qu'une approche par dossiers, de manière à disposer de modes opérationnels optimisés et intégrés. D'autres recommandations visaient la normalisation et la modernisation de la technologie, le but étant de doter la Caisse d'un environnement intégré et d'une base centrale de données commune. Elle pourrait ainsi mettre en service des systèmes lui permettant d'aiguiller directement les tâches vers le personnel chargé du traitement des dossiers, tout en améliorant l'information de gestion, ainsi que les contrôles internes, la continuité des opérations et leur reprise après sinistre grâce à une normalisation plus poussée. Elle aurait aussi l'occasion de produire des instructions complètes couvrant l'ensemble des systèmes, des processus et des procédures.

133. Au cours de l'étude, le modèle opérationnel cible qui suit a été mis au point pour la nouvelle plate-forme technologique. Il est illustré par la figure II de l'annexe XIII.

134. Dans le cadre du projet SIAP : a) tous les systèmes opérationnels seront intégrés à une plate-forme informatique unique pour toute la Caisse; b) tous les systèmes vieillissants et de maintenance difficile seront remplacés par des logiciels plus modernes et plus robustes; c) tous les processus seront optimisés pour réduire sensiblement le nombre d'interfaces; et d) une base de données centrale sera accessible à tous les systèmes qui en ont besoin.

135. La mise en place d'un nouveau modèle opérationnel construit selon les principes de la normalisation des processus et de l'intégration des systèmes, permettra de répondre à de nombreux problèmes d'ordre opérationnel et technologique. Il conviendrait donc de remplacer les systèmes suivants :

<i>Système existant</i>	<i>Description</i>	<i>Justification</i>
PENSYS (système de gestion de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies)	Pension	Écrit en COBOL (langage commun d'application commerciale, obsoléscent)
	Administration	Maintenance en interne depuis 1992. Le système est obsoléscent et il sera de plus en plus difficile de trouver les programmeurs COBOL.
Lawson	Comptabilité	Produit du commerce, mais fortement adapté pour fonctionner avec PENSYS, ce qui entraîne des coûts élevés et une complexité accrue pour les mises à niveau
Système d'information pour les opérations	Ordonnancement des tâches/données de gestion	Les données actuelles de gestion sont basées sur des données de tableur Excel extraites de PENSYS. Le remplacement de PENSYS rendra les tableurs Excel redondants.
Content Manager	Gestion des documents	L'acquisition récente, par l'actuel fournisseur, d'un produit concurrent offrant des services équivalents à Content Manager l'a conduit à annoncer que ce logiciel ne ferait l'objet d'aucune nouvelle mise à niveau; en outre, la prise en charge de la machine AS400 va être supprimée.

136. Le coût estimatif total du projet, calculé en grande partie sur la base de l'analyse des consultants, et comprenant une mise à l'essai, est de 22,7 millions de dollars des États-Unis. Les ressources demandées permettront de mener le projet à terme dans les délais proposés, tels qu'indiqués lors de l'étude. Il est aussi prévu que la Caisse continuera d'utiliser les services d'achats et de ressources humaines de l'ONU pour recruter, en interne et à l'extérieur, une équipe hautement qualifiée de personnes très expérimentées.

137. L'équipe du projet sera constituée comme suit : a) une équipe de la Caisse chargée de la réalisation et comprenant environ 18 fonctionnaires issus des fonctions Opérations et Systèmes informatique auxquels s'ajoutera un fonctionnaire chargé des achats recruté à la Division des achats. La Caisse aura besoin pour cela de personnel complémentaire pour les activités préalables à la mise en service, notamment former cette équipe aux caractéristiques particulières et aux méthodes de travail de la Caisse. Ce personnel restera ensuite en place pendant toute la durée du projet; b) une équipe de gestion du projet composée d'un directeur de projet chevronné qui aura l'appui de consultants ayant l'expérience de la mise en place de systèmes, de procédures et de projets d'administration des pensions; et c) une équipe venue des fournisseurs et des intégrateurs de systèmes, qui apportera les solutions technologiques.

138. La réalisation du projet SIAP sera étalée sur deux exercices biennaux (2010-2011 et 2012-2013). Au cours de l'exercice 2010-2011, les activités entreprises seront les suivantes :

- a) Activités d'achats;
- b) Contrats pour les logiciels et les services d'intégrateurs de systèmes;
- c) Services préalables à la mise en service;
- i) Procédures écrites et optimisation des processus;
- ii) Nettoyage et préparation des données;
- d) Architecture du système et prototype de validation;
- e) Mise en service (partielle) du système.

139. Le projet SIAP sera achevé au cours de l'exercice biennal 2012-2013 et produira les résultats suivants selon son plan de réalisation :

- a) Mise en service du système;
- b) Transfert des données vers le nouveau système;
- c) Formation.

140. Compte tenu de ces besoins, la Caisse demande 14 121 500 dollars des États-Unis pour 2010-2011. Cette somme comprend un montant de 2 630 400 dollars pour les postes temporaires indiqués dans le tableau ci-dessous.

<i>Section/service</i>	<i>Intitulé et classe du poste</i>	<i>Montant demandé (milliers de dollars É.-U.)</i>
Droits à pension et services aux clients	Coordonnateur de projet (2 P-4)	928,9
	Administrateur chargé de l'appui administratif au projet (P-4)	
	Administrateur de projet (2 P-3)	
	Assistant principal de projet [G(AC)]	
Services financiers	Coordonnateur du projet (3 P-4)	832,1
	Assistant principal de projet [3 G(AC)]	
Systèmes d'information	Directeur du projet SIAP (P-5)	869,4
	Administrateur responsable des droits à pension et des services aux clients (P-4)	
	Fonctionnaire chargé des achats (à la Division des achats) (P-4)	
	Analyste fonctionnel (versement des pensions) (P-3)	
	Administrateur UNIX (P-3)	
	Administrateur de réseau (appui) [G(AC)]	
Total		2 630,4

141. On compte que la mise en œuvre du Système intégré d'administration des pensions (SIAP) se traduira par une amélioration des opérations au jour le jour et permettra de faire face à l'augmentation prévue du nombre de participants et de bénéficiaires et d'assurer ainsi de meilleurs services à l'ensemble des clients de la

Caisse. Le Système intégré apportera aussi une modernisation de la plate-forme informatique existante et un relais pour le transfert des connaissances, étoffant les capacités d'analyse et de planification des systèmes d'information de gestion. À partir du moment où le système SIAP fonctionnera à plein régime, les risques opérationnels seront réduits grâce à des dispositifs de contrôle et de procédures plus fiables, offrant un meilleur service aux usagers.

**Projet de partage des informations entre les organisations affiliées
(1 749 780 dollars)**

142. Le partage des informations entre les organisations affiliées résultera de l'expansion des applications d'interface avec les organisations affiliées, permettant de partager par voie électronique un plus grand volume d'informations concernant les participants et les bénéficiaires, notamment les opérations administratives relatives au personnel et les flux financiers. En 2009, la Caisse a atteint son objectif qui était de fournir à 75 % des participants la possibilité de partager avec elle, par voie électronique, leurs informations utiles en matière de ressources humaines en utilisant l'interface de leur organisation affiliée. Au fur et à mesure que les organisations affiliées feront migrer leurs systèmes vers des plates-formes de progiciel de gestion intégré, la Caisse devra procéder aux modifications nécessaires de ses interfaces. Les progrès dans ce domaine ont été plus lents que prévu, mais l'intérêt manifesté par les éditeurs de plates-formes (par exemple, SAP et Oracle) a abouti à une nouvelle méthode qui sera appliquée au cours de l'exercice biennal 2010-2011. En ce qui concerne le partage des informations financières, la Caisse continuera d'œuvrer avec les organisations affiliées pour réaliser son objectif de référence, qui est de faire passer à 20 % le taux des informations financières partagées sur les participants en utilisant les nouvelles technologies. Son approche prend en compte les paramètres du projet SIAP, qui suppose l'existence d'interfaces efficaces avec les organisations affiliées.

Projets services aux clients (469 670 dollars)

143. Les projets relatifs aux services aux clients amélioreront les communications avec les participants et les bénéficiaires grâce à la mise en place d'un progiciel de gestion de la relation client, qui aidera le Groupe des services aux clients à assumer plus efficacement sa charge de travail et à réduire les risques de fraude. Les principales applications technologiques concernent la mise en place de systèmes permettant de traiter les communications par des moyens modernes, notamment le courrier électronique et la messagerie vocale. Les courriels, de plus en plus nombreux dans les activités journalières de la Caisse, seront automatiquement traités dans le système de gestion du flux de travail de la Caisse et orientés vers les destinations voulues. Ces systèmes permettront par ailleurs d'assurer un suivi et de produire des rapports, contribuant ainsi à un meilleur service d'ensemble à la clientèle.

Projets sur les outils Web (1 709 340 dollars)

144. Grâce aux projets sur les outils Web, les clients auront directement accès à des informations personnalisées par le biais d'applications en ligne conçues pour les besoins de la Caisse. La Section des services de l'information poursuivra pendant le prochain exercice biennal l'expansion de ses services sur le Web, mettant notamment en ligne les relevés des pensions et des informations complémentaires

sur les participants et les bénéficiaires, ce qui permettra de visualiser telles qu'actualisées les informations conservées dans la base de données de la Caisse. Les groupes de travail établis (Groupe de travail sur le régime des pensions, par exemple) et les autres comités (Comité d'audit, par exemple) auront comme précédemment un portail sur le Web. De nouveaux portails seront créés pour d'autres entités, avec des contenus tenus à jour. La Caisse mettra également en place des tableaux de bord pour les responsables, permettant un meilleur suivi du comportement du personnel et de la qualité du service.

Projets systèmes (1 063 280 dollars)

145. Dans le cadre des projets systèmes, les applications essentielles, notamment Content Manager et le système Lawson, bénéficieront des dernières mises à jour et mises à niveau apportées par les éditeurs, compte tenu parallèlement des changements apportés au modèle d'activité de la Caisse, de sorte qu'ainsi perfectionnés, les systèmes répondent mieux à ses besoins.

Projets opérations (1 031 400 dollars)

146. Les projets relevant de la fonction Opérations doteront la Caisse d'une infrastructure répondant à l'évolution des besoins des usagers et tirant parti des technologies de pointe pour améliorer la sécurité, les performances et la qualité du service. Une mise à niveau de divers éléments de l'infrastructure du centre de données est prévue, en ce qui concerne notamment l'alimentation sans interruption. De nouvelles technologies seront également nécessaires pour les projets de services aux clients, notamment pour la messagerie unifiée et la téléphonie IP. La Caisse prévoit par ailleurs de centraliser la gestion des données en regroupant celles d'un grand nombre d'applications et de catégories de mandants; ce projet, allié à la mise en service des fonctions gestion de l'information et architecture des données, permettra une visualisation en bloc des informations. Grâce aux projets Opérations, la Caisse pourra centraliser la création, la suppression et la gestion des comptes utilisateurs, et regrouper les multiples lieux de stockage des données sur l'identité.

Projet de regroupement informatique avec le Service de la gestion des investissements (461 630 dollars)

147. Le regroupement informatique entre le Service de la gestion des investissements et le secrétariat de la Caisse consistera à rassembler tous les éléments encore distincts des infrastructures de ces deux entités en un seul service, relevant d'un accord commun de prestation de services. On prévoit que 75 % du regroupement sera achevé d'ici à la fin de l'exercice biennal 2008-2009. Sur les 38 domaines recensés pour ce projet, le regroupement de 29 sera alors chose faite, ce qui en laissera 9 en instance, notamment la migration totale vers la nouvelle architecture de réseau et le nouveau système de contrôle, un nouveau système centralisé de courrier électronique, ainsi que la mise au point et le lancement des services Web. En outre, l'infrastructure de sécurité sera améliorée et un service de données financières des banques dépositaires sera également compris. On prévoit aussi de mettre en place sur demande les infrastructures nécessitées par les nouveaux projets du Service de la gestion des investissements.

2. Service administratif

Tableau 15
Effectifs nécessaires

Catégorie	Postes permanents		Postes temporaires		Postes financés par des fonds extrabudgétaires		Total	
	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur								
P-5	1	1	–	–	–	–	1	1
P-4	1	1	–	–	–	–	1	1
P-3	1	1	–	–	–	–	1	1
Total partiel	3	3	–	–	–	–	3	3
Agents des services généraux								
1 ^{re} classe	–	–	–	–	–	–	–	–
Autres classes	4	4	–	–	–	–	4	4
Total partiel	4	4	–	–	–	–	4	4
Total	7	7	–	–	–	–	7	7

Tableau 16
Prévisions de dépenses

(En milliers de dollars des États-Unis)

Catégorie	2008-2009 : dépenses autorisées	Augmentation/ (diminution)		Total avant actualisation des coûts	Actualisation des coûts	Répartition		
		Montant	Pourcentage			ONU	Caisse des pensions	Prévisions 2010-2011
Postes	1 545,5	–	–	1 545,5	187,7	577,8	1 155,4	1 733,2
Services contractuels	–	1 924,7	100,0	1 924,7	–	–	1 924,7	1 924,7
Frais généraux de fonctionnement								
Location de locaux	8 166,5	840,2	10,3	9 006,7	–	3 002,2	6 004,5	9 006,7
Location de matériel	98,6	5,3	5,4	103,9	–	34,6	69,3	103,9
Frais de fonctionnement	287,6	(57,6)	(20,0)	230,0	–	–	230,0	230,0
Travaux contractuels d'imprimerie	55,3	–	–	55,3	–	–	55,3	55,3
Total partiel, frais généraux de fonctionnement	8 608,0	787,9	9,2	9 395,9		3 036,8	6 359,1	9 395,9
Fournitures et accessoires	111,6	(29,3)	(26,3)	82,3	–	–	82,3	82,3
Mobilier et matériel	54,7	(6,1)	11,2	48,6	–	–	48,6	48,6
Total	10 319,8	2 677,2	25,9	12 997,0	187,7	3 614,6	9 570,1	13 184,7

Postes	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
	1 545,5	–	–

148. Le montant estimatif de 1 545 500 dollars doit permettre de financer les sept postes existants.

Services contractuels	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
	1 924,7	1 924,7	100,0 %

149. Le montant estimatif de 1 924 700 dollars permettra de financer les projets d'entretien et de rénovation (1 420 000 dollars), et l'achat et l'installation de nouvelles moquettes (386 800 dollars). On prévoit en outre un montant de 117 900 dollars pour le financement de contrats d'entreposage à l'extérieur et d'enlèvement de matériel informatique. Le montant prévu, calculé sur la base des dépenses effectives accuse une augmentation par rapport à l'exercice biennal 2008-2009, du fait que les ressources précédemment demandées au titre des frais généraux de fonctionnement et de location de locaux sont maintenant rapportées aux services contractuels.

Frais généraux de fonctionnement	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
	9 395,9	787,9	9,2 %

150. Une analyse détaillée de la variation des frais généraux de fonctionnement proposés pour l'exercice biennal 2010-2011 est fournie ci-après; il convient de noter que les prévisions pour 2010-2011 sont basées sur les dépenses effectives.

Location de locaux	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
	9 006,7	840,2	10,3 %

151. Le montant prévu par le secrétariat pour la location de locaux correspond à l'occupation de l'ensemble des quatre étages actuellement occupés par la Caisse au 1 Dag Hammarskjöld Plaza et à celle d'un étage de plus, en cours de rénovation, par le Service de la gestion des investissements.

152. Dans le courant de l'exercice biennal 2010-2011, un étage supplémentaire sera nécessaire pour accueillir les titulaires des 41 postes demandés dans le présent rapport. Un étage de l'immeuble du 1 Dag Hammarskjöld Plaza est assez grand pour environ 50 fonctionnaires supplémentaires, selon le plan d'aménagement qui sera adopté.

153. Logée dans un immeuble commercial, la Caisse encourt nombre de frais qui relèveraient normalement du Service de la gestion des installations. Elle a donc à sa charge les dépenses suivantes : impôts fonciers, part des frais d'exploitation du bâtiment revenant aux occupants, contrat de nettoyage et d'entretien (éclairage, lutte contre les parasites, matériel de lutte contre l'incendie, climatiseurs), électricité, production d'eau rafraîchie pour alimenter les climatiseurs supplémentaires, réparation et entretien du matériel, usage du monte-charge en dehors des heures normales, enlèvement de certains types de déchets, cartes d'accès au bâtiment et

dépenses à la charge du locataire liées à toute modification de la législation de la ville de New York applicable aux bâtiments commerciaux.

154. Le montant de 9 006 700 dollars doit couvrir la location de locaux à usage de bureaux au 1 Dag Hammarskjöld Plaza à New York (5 755 000 dollars) et dans le bâtiment Du Pont de Nemours à Genève (602 000 dollars). Un montant de 2 649 694 dollars, calculé en fonction des dépenses actuelles, est par ailleurs demandé pour couvrir les dépenses suivantes : production d'eau rafraîchie (950 473 dollars), électricité (466 884 dollars), frais de fonctionnement du bâtiment (408 066 dollars), services de nettoyage (319 545 dollars), présence au 37^e étage de personnel de la Division des services de sécurité et de sûreté de 8 heures à 18 heures du lundi au vendredi (304 200 dollars), entretien des climatiseurs (95 626 dollars), impôts fonciers (41 917 dollars), frais d'inspection de la sécurité incendie (29 331 dollars), de destruction de documents (6 960 dollars) et dépenses diverses (26 690 dollars).

155. La variation des dépenses de location de locaux s'explique par l'augmentation du loyer entraînée par l'occupation prévue de locaux de bureaux supplémentaires pour accueillir les nouveaux fonctionnaires et l'occupation totale du 4^e étage par le secrétariat à la place du Service de la gestion des investissements.

	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
Location et entretien de matériel	103,9	5,3	5,4 %

156. La Caisse loue des photocopieuses par l'intermédiaire de la Division de l'informatique. L'augmentation des dépenses, calculée en fonction des coûts actuels, s'explique par l'installation d'une photocopieuse supplémentaire au 4^e étage du 1 Dag Hammarskjöld Plaza.

	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
Frais de fonctionnement	230,0	(57,6)	(20,0 %)

157. Les montants prévus, calculés en fonction des coûts actuels, s'élèvent à 200 000 dollars au titre des services de fret et de la valise diplomatique, et 30 000 dollars pour les frais de courrier.

	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
Frais contractuels d'imprimerie	55,5	-	-

158. Aucune augmentation n'est prévue au titre des travaux contractuels d'imprimerie, qui concernent la production de brochures et dépliants et l'impression de formulaires et d'enveloppes (55 300 dollars).

	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
Fournitures et accessoires	82,3	(29,3)	(26,3 %)

159. La diminution de 29 300 dollars au titre des fournitures et accessoires consommables pour l'exercice biennal 2010-2011 (montant calculé sur la base des dépenses effectives de 2008) s'explique par une forte réduction des besoins.

	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
Mobilier et matériel	48,6	(6,1)	(11,2 %)

160. Le montant prévu, 48 600 dollars, doit financer l'acquisition de mobilier supplémentaire pour les nouveaux fonctionnaires et les frais de remplacement du mobilier existant.

Annexe III

Complément d'information sur les prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2010-2011 : frais de gestion du portefeuille

A. Direction exécutive et gestion

Tableau 1
Effectifs nécessaires

Catégorie	Postes permanents		Postes temporaires		Postes financés par des fonds extrabudgétaires		Total	
	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur								
D-2	1	1	–	–	–	–	1	1
P-5	1	1	–	–	–	–	1	1
P-4	1	1	–	–	–	–	1	1
Total partiel	3	3	–	–	–	–	3	3
Agents des services généraux								
1 ^{re} classe	1	1	–	–	–	–	1	1
Autres classes	3	3	–	–	–	–	3	3
Total partiel	4	4	–	–	–	–	4	4
Total	7	7	–	–	–	–	7	7

Tableau 2
Crédits demandés

(En milliers de dollars des États-Unis)

Catégorie	Accroissement en volume			Total avant actualisation des coûts	Actualisation des coûts	Répartition		
	2008-2009 : crédits ouverts	Montant	Pour- centage			ONU	Caisse commune	Prévisions 2010-2011
Postes	1 669,0	–	–	1 669,0	335,3	–	2 004,3	2 004,3
Autres dépenses de personnel	657,0	365,3	55,6	1 022,3	–	–	1 022,3	1 022,3
Consultants	1 384,5	444,3	32,1	1 828,8	–	–	1 828,8	1 828,8
Voyages	1 888,0	112,0	5,9	2 000,0	–	–	2 000,0	2 000,0
Dépenses de représentation	22,0	–	–	22,0	–	–	22,0	22,0
Total	5 620,5	921,6	16,4	6 542,1	335,3	–	6 877,4	6 877,4

Postes	Prévisions de dépenses		Variation	
	1 669,0		-	-

1. Le montant prévu (1 669 000 dollars) doit financer sept postes existants (1 D-2, 1 P-5, 1 P-4 et 4 agents des services généraux [1 G(1°C) et 3 G(AC)]).

Autres dépenses de personnel	Prévisions de dépenses		Variation	
	1 022,3	365,3	55,6 %	

2. Un montant de 255 000 dollars est prévu pour 17 mois de personnel temporaire (autre que pour les réunions) à la classe P-3, afin de remplacer les absents en congé de maternité ou de maladie de longue durée, ainsi que sept mois d'agent des services généraux (Autres classes) pour les périodes de pointe (préparation des réunions du Comité mixte et des neuf réunions du Comité des placements prévues en 2010-2011).

3. D'autre part, un montant de 25 700 dollars est prévu pour 504 heures supplémentaires nécessaires pendant les périodes de pointe pour l'établissement de la documentation et des rapports et pour l'appui administratif nécessaire avant, pendant et après les réunions du Comité des placements (5 par an) et les sessions du Comité mixte et de l'Assemblée générale. Le Comité prend connaissance des données vérifiées les plus fraîches sur la performance des investissements, qui sont fournies par le comptable centralisateur externe à la veille de chacune de ses réunions. Les heures supplémentaires prévues couvrent notamment les demandes ponctuelles, urgentes et imprévues de présentation d'information sur la performance du portefeuille et sa gestion. Le nombre d'heures supplémentaires nécessaires devrait augmenter en 2010-2011, du fait de l'accroissement du volume de travail causé par la mise en service de nouveaux systèmes tels que le système de gestion des ordres d'achat et de vente, le système de comptabilisation des opérations de bourse et de valorisation du portefeuille et le système d'analyse des risques et des contributions aux résultats du portefeuille, par l'adoption du système SWIFT et par le passage au nouveau dispositif de garde des titres et de centralisation de la comptabilité (qui nécessite l'intégration des systèmes informatiques de la Section de la gestion des investissements et du comptable centralisateur afin que la comptabilité puisse être tenue en ligne de manière exacte, ponctuelle et, par dessus tout, sûre).

4. Un montant de 555 021 dollars est prévu pour les activités de formation, qui doivent comprendre 4 conférences, ateliers, séminaires ou stages sur des questions relatives aux investissements (310 652 dollars), 4 conférences sur des sujets touchant à la gestion des risques, à l'éthique de l'investissement et à la déontologie (59 177 dollars), 20 stages de formation technique, séminaires ou ateliers sur des questions concernant l'information et les achats et ventes de titres (109 090 dollars), 6 stages de formation, séminaires ou ateliers sur des questions afférentes à la politique générale et à sa mise en œuvre et à la comptabilisation des produits d'investissement non classiques (57 768 dollars), 4 examens aux fins de la délivrance du permis d'exercice des professions d'analyste financier et de conseil en gestion de risques (9 595 dollars) et un séminaire de réflexion à New York à l'intention des spécialistes des investissements (8 939 dollars).

5. Un montant de 186 600 dollars, calculé en fonction des sommes actuellement facturées à la Caisse, est prévu pour couvrir les frais d'assurance maladie après la cessation de service de 10 retraités de la Section de la gestion des investissements.

Tableau 3

Ressources nécessaires pour les autres dépenses de personnel

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Dépenses autorisées pour 2008-2009</i>	<i>Prévisions de dépenses pour 2010-2011</i>	<i>Augmentation/ (diminution)</i>
Personnel temporaire (autre que pour les réunions)	76,8	255,0	178,2
Heures supplémentaires	24,8	25,7	0,9
Formation	555,4	555,0	(0,4)
Assurance maladie après la cessation de service	–	186,6	186,6
Total	657,0	1 022,3	365,3

	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
Consultants	1 828,8	444,3	32,1 %

6. On trouvera ci-après une analyse détaillée de besoins en matière de consultants pour l'exercice biennal 2010-2011, qui s'élèvent à 1 828 800 dollars :

Mise en service du nouveau système de garde conjointe et appui temporaire – Chef de projet (150 000 dollars)

7. La Caisse passant d'un système à dépositaire mondial unique à un système à plusieurs dépositaires et un comptable centralisateur, il faut faire appel à des services de consultant pour être sûr que le transfert des titres et de l'information financière soit bien préparé et se déroule correctement et sans retard. Le consultant veillerait à ce que la Caisse ne perde pas d'information financière et ne supporte aucune facturation supplémentaire, et aussi à ce que tous les titres soient transférés sans incident. En outre, ce projet permettra à la Caisse de passer dans la transparence à un nouveau dispositif bancaire, sans interruption des opérations de bourse ni des activités financières.

Appui à l'application des principes de l'éthique de l'investissement (203 800 dollars)

8. La Section de la gestion des investissements souhaite que ces projets de consultant soient exécutés afin de faciliter la mise en application des recommandations qu'elle a formulées et dont le Comité mixte a approuvé le principe (à sa cinquante-cinquième session), de même que le Comité des placements (à sa 197^e réunion), concernant la prise en compte, dans le choix des investissements de la Caisse, de considérations environnementales et sociétales et des questions de gouvernance (critères ESG). Les tâches que le consultant serait chargé d'accomplir seraient les suivantes : a) élaboration d'un vocabulaire et de règles en matière

d'éthique de l'investissement; b) examen des services actuels de vote par procuration et vérification de leur compatibilité avec les politiques de la Caisse, y compris sur les plans de l'exécution du mandat, des études et recommandations et des initiatives de collaboration; c) recommandation et mise en place d'un plan général d'exécution en ce qui concerne les investissements classiques et non classiques; d) élaboration et mise en place d'objectifs et de conditions à remplir adaptées selon les cas; e) préparation et animation de séances de formation à l'intention du personnel des sections de la gestion des investissements et opérations. La première dirigera ces projets, avec pour objectif d'adopter des politiques ESG qui soient conformes aux principes d'éthique de l'investissement des Nations Unies et au Pacte mondial, sans remettre en question les quatre critères d'investissement que sont la sécurité, la rentabilité, la liquidité et la convertibilité.

Fonds spéculatifs (400 000 dollars)

9. La Section de la gestion des investissements souhaite se servir de ces fonds pour faciliter l'application des idées qu'elle a proposées et qui ont été débattues par le Comité mixte (à sa cinquante-cinquième session) et approuvées par le Comité des placements (à sa 197^e réunion) concernant l'addition d'actifs non classiques au portefeuille. Les projets confiés à des consultants pourraient par exemple concerner la formation du personnel interne à la sélection et au suivi de fonds spéculatifs, gigognes ou non, à la vérification des antécédents du personnel clef, à la réalisation de monographies d'industries, de comparaisons de coûts ou d'audits préalables des services de postmarché, aux opérations et aux relations avec les sociétés de bourse, aux évaluations par des tiers et aux techniques à intégrer dans toutes ces activités, que la Section mènera à bien sans compromettre le respect des quatre critères d'investissement que sont la sécurité, la rentabilité, la liquidité et la convertibilité.

*Opérations et comptabilité de portefeuille et gestion des risques
(350 000 dollars)*

10. La Section des système d'information de la Section de la gestion des investissements aura besoin de consultants pour l'aider à mettre en service les systèmes d'opérations boursières et de comptabilité de portefeuille et de gestion des risques. Pour chaque projet, il faudra recourir aux services de deux consultants pendant six mois. Ces personnes aideront à installer et à adapter les logiciels afin qu'ils répondent aux besoins de la Section, c'est-à-dire principalement à faire le lien entre les tâches qu'elle exécute et les fonctionnalités des systèmes. On demandera aussi aux consultants d'étudier les modalités d'exécution des tâches à la lumière des capacités des systèmes et de proposer, à chaque fois que ce sera possible, des améliorations et des pratiques optimales à suivre.

Capital-investissement (500 000 dollars)

11. La Section de la gestion des investissements demande ces ressources pour faciliter la mise en œuvre des idées qu'elle a proposées, que le Comité mixte a examinées à la cinquante-cinquième session et que Comité des placements a approuvées à sa 197^e réunion, concernant l'addition d'actifs non classiques au portefeuille. Les projets confiés à des consultants pourraient porter sur la formation du personnel interne en matière de choix et de suivi de gestionnaires de capital-investissement, de vérification des antécédents du personnel clef, de réalisation de monographies d'industries, de comparaisons de coûts ou d'audits préalables des

services de postmarché, d'opérations et de relations avec les sociétés de bourse, d'évaluations par des tiers et de techniques à intégrer dans toutes ces activités, que la Section mènera à bien sans compromettre le respect des quatre critères d'investissement que sont la sécurité, la rentabilité, la liquidité et la convertibilité.

*Étude de la gestion actif-passif, selon les normes de la profession
(225 000 dollars)*

12. En 2005, le Comité permanent a approuvé, dans le projet de budget pour 2006-2007, le financement d'une étude approfondie de la gestion actif-passif (GAP), qui était inscrite au budget 2006-2007 approuvé par l'Assemblée générale.

13. Cette étude a été terminée en avril 2007 et présentée au Comité mixte à sa cinquante-quatrième session. Comme il l'a indiqué dans son rapport de 2007 à l'Assemblée générale, celui-ci en a pris note avec satisfaction et est convenu que la Caisse devrait effectuer une étude GAP tous les quatre ans, voire plus souvent si le plan ou les hypothèses économiques ou démographiques étaient modifiés de façon significative.

14. La méthode intégrée de gestion des risques et des rendements que constitue la GAP permettra à celui qui prend une décision d'investissement de fixer une répartition stratégique des actifs (une directive à long terme) conforme à la structure du passif de la Caisse.

15. La GAP consiste à maîtriser les rapports entre les éléments d'actif et de passif, c'est-à-dire à gérer les divergences qui peuvent se produire entre des éléments présentant des caractéristiques communes situés des deux côtés du bilan. C'est nécessaire si l'on veut assurer la sécurité des prestations tout en restant dans des conditions acceptables au niveau des coûts. Le passif s'accroît avec les prestations et l'inflation. L'actif augmente grâce aux cotisations et varie selon la performance des investissements. Pour réduire au minimum les divergences entre l'actif et la valeur actuelle du passif, il faut faire correspondre aux éléments de passif des éléments d'actif présentant des caractéristiques voisines, en tenant compte de l'inflation. Le principal objectif d'une étude GAP est de trouver le dosage stratégique optimal du portefeuille d'une caisse de retraite.

16. Il conviendrait par exemple d'aborder les questions suivantes :

- Optimisation du dosage entre titres à revenu variable ou fixe, immobilier, produits d'investissement non classiques et liquidités, en vue de la réalisation des objectifs de la Caisse et compte tenu des facteurs de risque tels que les coûts actuariels, le ratio de financement et le ratio actifs/prestations;
- Séparation entre les investissements effectués dans le pays et à l'étranger, et répartition par région de chaque catégorie d'actifs;
- Estimation à long terme de la composition monétaire des éléments de passif, y compris leur échéance;
- Estimation du prix de revient du système de la double filière;

On s'accorde généralement à penser que le premier de ces sujets est celui qui a le plus d'influence sur le rendement attendu et sur le niveau de risque escompté.

17. Les éléments clefs à prendre en considération aux fins de l'établissement de la stratégie sont les suivants :

- Nature et échéance des obligations;
- Fait que la situation de la Caisse est excédentaire ou déficitaire;
- Contraintes comptables éventuelles;
- Flux des cotisations et des dépenses;

et les objectifs d'une caisse de retraite sont généralement les suivants :

- Maximisation des rendements ajustés pour tenir compte des risques;
- Sécurité des capitaux investis;
- Liquidité, selon le niveau de risque accepté.

18. Normalement, la répartition des actifs nécessite le recours à un modèle GAP permettant d'étudier les conséquences, sur les plans des rendements et des risques, du choix de telle ou telle stratégie en la matière.

19. L'étude serait réalisée par un cabinet spécialisé, parallèlement à la prochaine évaluation actuarielle.

Projets à confier à des consultants

(En dollars des États-Unis)

<i>Objet</i>	<i>Montant prévu (2010-2011)</i>
Mise en service du nouveau système de garde conjointe et appui temporaire.	150 000
Appui à l'application des principes de l'éthique de l'investissement	203 800
Fonds spéculatifs	400,000
Opérations et comptabilité de portefeuille et gestion des risques	350 000
Capital-investissement	500,000
Étude de la gestion actif-passif (GAP)	225 000
Total	1 828 800

	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
Voyages	2 000,0	112,0	5,9 %

20. Les dépenses prévues pour les voyages s'élèvent à 2 millions de dollars, répartis comme indiqué dans le tableau 5 ci-après.

Tableau 5
Frais de voyage des représentants et du personnel

<i>Objet des voyages</i>	<i>Montant (dollars É.-U.)</i>	<i>Objet des dépenses</i>
Voyage du personnel		
Gouvernance	122 400	Voyages effectués par le Représentant du Secrétaire général, la Directrice de la Section de la gestion des investissements et son équipe pour se rendre à une session du Comité mixte et à une réunion du Comité des placements devant avoir lieu en Chine
Appui technique (informatique)	344 000	
Voyages divers	920 600	Visites d'entreprises, tournées régionales, contacts avec le dépositaire mondial
Total partiel : voyages du personnel	1 387 000	
Voyages des représentants		
Gouvernance (Comité des placements)	613 000	Participation des membres du comité à neuf réunions (6 à New York et 3 ailleurs)
Total partiel : voyages des représentants	613 000	
Total	2 000 000	

21. Un montant de 122 400 dollars est nécessaire aux fins de la participation de sept fonctionnaires de la Section de la gestion des investissements, dont le Représentant du Secrétaire général et la Directrice de la Section, à une réunion du Comité des placements qui doit se tenir à New York et à deux sessions du Comité mixte qui doivent se tenir respectivement à Londres, en 2010, et à Genève, en principe, en 2011. Un montant de 920 600 dollars est prévu pour la réalisation de 152 visites d'entreprises, 18 tournées régionales et 20 voyages chez Northern Trust, le dépositaire mondial-comptable centralisateur, à des fins de stratégie de formation, d'orientation ou de mise en œuvre. En outre, un montant de 322 000 dollars est prévu pour les voyages supplémentaires que générera la création des postes demandés.

22. Un montant de 613 000 dollars est prévu pour les voyages de 11 ou 12 membres du Comité des placements qui doivent participer à neuf réunions trimestrielles, dont deux avec le Comité mixte et une réunion trimestrielle qui aura lieu en Chine. Ces prévisions sont fondées sur les montants les plus récents, en vigueur depuis le 1^{er} février 2009, de l'indemnité journalière de subsistance et sur les tarifs aériens les plus récents. La diminution de 210 000 dollars s'explique par l'abaissement du nombre de réunions trimestrielles, de 10 précédemment à 9 pendant l'exercice biennal 2010-2011.

	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
Dépenses de représentation	22,0	–	–

23. Un montant de 22 000 dollars est nécessaire pour couvrir les dépenses prévues au titre des réceptions officielles offertes par le Représentant du Secrétaire général et la Directrice de la Section de la gestion des investissements ainsi que les frais de représentation occasionnés par les neuf réunions du Comité des placements.

B. Programme de travail

1. Section des investissements

Tableau 6
Effectifs nécessaires

Catégorie	Postes permanents		Postes temporaires		Postes financés par des fonds extrabudgétaires		Total	
	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur								
D-1	1	1	–	–	–	–	1	1
P-5	7	7	–	–	–	–	7	7
P-4	3	6	–	–	–	–	3	6
P-3	4	4	–	–	–	–	4	4
Total partiel	15	18	–	–	–	–	15	18
Agents des services généraux								
1 ^{re} classe	4	4	–	–	–	–	4	4
Autres classes	4	5	–	–	–	–	4	5
Total partiel	8	9	–	–	–	–	8	9
Total	23	27	–	–	–	–	23	27

24. La Section des investissements compte 15 fonctionnaires chargés des investissements et 8 assistants de gestion des investissements.

Justification des nouveaux postes

Portefeuille d'actions nord-américaines

25. Le portefeuille d'actions nord-américaines, qui comprend les actions émises aux États-Unis d'Amérique et au Canada, est le portefeuille d'actions le plus important de toutes les régions, en volume, puisqu'il représente, en règle générale, environ 40 à 50 % de la valeur totale des marchés d'actions de la Caisse. À l'heure actuelle, ce portefeuille est géré par un seul administrateur (fonctionnaire hors classe chargé des investissements), qui est secondé par un assistant (agent des services généraux (1^{re} classe).

26. L'équipe chargée du portefeuille d'actions nord-américaines devra être renforcée par l'adjonction de deux postes supplémentaires de responsable des investissements, un de la classe P-4 et un de la classe P-3, afin de pouvoir fournir l'appui voulu au fonctionnaire hors classe chargé des investissements. L'univers des

investissements nord-américains comprend plus de 700 titres et il est essentiel de disposer d'une capacité de recherche approfondie pour les marchés les plus complexes. Les éléments d'information communiqués par les gérants du portefeuille d'actions nord-américaines sont également primordiaux pour la prise des décisions relatives à la répartition des avoirs et ils ont des incidences importantes pour les autres régions. Sans personnel d'appui au sein de cette équipe, la Caisse serait exposée à des risques opérationnels importants. De plus, en créant les deux postes supplémentaires demandés, on établirait pour l'équipe nord-américaine un organigramme analogue à celui qui existe actuellement pour les autres régions géographiques représentées dans le portefeuille d'actions.

Fonctionnaire chargé des investissements (P-4)

27. Dans les limites des pouvoirs délégués, le titulaire aidera le fonctionnaire hors classe chargé des investissements à placer et gérer les actifs de la Caisse sur les marchés d'actions nord-américaines de manière à obtenir un rendement optimal tout en évitant les risques inutiles et à ménager un équilibre entre des stratégies à long terme pour obtenir des résultats supérieurs aux indices MSCI (Morgan Stanley Composite Index) en :

a) Constituant et en surveillant le portefeuille géré sur le plan interne à l'aide d'analyses ascendantes et descendantes, et en tenant compte des facteurs de maîtrise des risques énoncés dans le manuel des investissements;

b) Effectuant des travaux de recherche sur les investissements et en entretenant dans ce contexte des relations régulières (au moyen de visites et de contacts) avec les sociétés, les maisons de courtage et autres établissements financiers;

c) Recommandant et en exécutant certains achats ou ventes de titres au jour le jour ou selon qu'il convient afin d'obtenir des résultats supérieurs aux indices de référence et en veillant à ce que les transactions soient exécutées par les courtiers conformément aux instructions données et aux conditions du marché;

d) Analysant les placements en tenant compte des Principes pour l'investissement responsable et des critères de responsabilité fiduciaire établis par le Service de la gestion des investissements vis-à-vis de la Caisse;

e) Établissant des rapports sur les rendements et les stratégies pour examen et débat lors de réunions périodiques, y compris celles du Comité des placements et celles consacrées à l'examen du portefeuille.

Portefeuille de valeurs à revenu fixe

28. Pour l'équipe chargée des valeurs à revenu fixe, il faudra créer un poste supplémentaire de responsable des investissements (administrateur de la classe P-4) et un poste d'assistant de gestion des investissements [agent des services généraux (Autres classes)].

Fonctionnaire chargé des investissements (P-4)

29. La part des obligations dans le portefeuille de la Caisse est de l'ordre de 30 %, ce qui représente une valeur totale approximative de 12 milliards de dollars. Le volume et la complexité des placements obligataires et le fait que l'environnement

dans lequel la Caisse opère est en constante mutation et présente des risques croissants rendent nécessaire la création d'un poste supplémentaire de responsable des investissements pour le portefeuille de valeurs à revenu fixe. On notera que les opérations sur obligations étaient auparavant exécutées par des conseillers externes en gestion d'investissements. En 2008, la Caisse a décidé d'assumer cette responsabilité pour ces fonctions afin d'assurer une meilleure exécution des opérations sur les valeurs à revenu fixe. Au cours des 12 derniers mois, le volume des opérations exécutées par les responsables des investissements de la Caisse a augmenté de 158 % tandis que celui des opérations de change s'est accru de 650 %. Compte tenu de la complexité, du volume et du pourcentage des placements en obligations libellées en dollars des États-Unis, le titulaire du poste supplémentaire de fonctionnaire chargé des investissements s'occuperait exclusivement de la gestion des investissements libellés en dollars des États-Unis. Il s'assurerait que la gestion du portefeuille est conforme à la réglementation de l'ONU et aux instructions du fonctionnaire hors classe chargé des investissements; vérifierait que les critères de sécurité, rentabilité, liquidité et convertibilité sont respectés; surveillerait les risques de contrepartie, de crédit et ceux liés aux courbes de rendement en ce qui concerne les investissements en dollars des États-Unis; déterminerait la répartition optimale des actifs et mettrait au point une stratégie d'investissement appropriée pour assurer une rentabilité, une liquidité et une sécurité maximales; effectuerait les investissements en dollars et suivrait la performance du portefeuille et les caractéristiques des indices de référence connexes au jour le jour; aiderait le fonctionnaire hors classe chargé des investissements à formuler des recommandations concernant la politique et la stratégie d'investissement pour le portefeuille mondial de valeurs à revenu fixe; gérerait les relations avec les banques et les courtiers négociants afin d'assurer l'exécution des transactions en temps voulu et assisterait à des conférences pour se tenir au courant de l'évolution de la situation sur les marchés et des tendances économiques actuelles; concourrait à l'établissement de rapports trimestriels à l'intention de la Cinquième Commission, du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, du Comité des placements et d'autres rapports périodiques ou spéciaux; et aiderait à contrôler les activités des assistants de gestion des investissements.

*Assistant de gestion des investissements [agent des services généraux
(Autres classes)]*

30. Il est proposé de créer un poste supplémentaire d'assistant de gestion des investissements pour gérer le volume accru des transactions complexes liées au volet obligations du portefeuille de la Caisse. Son titulaire établirait la documentation sur les transactions pour assurer en temps voulu le règlement des sommes exactes dues au titre des placements obligataires. Il serait également chargé de gérer au quotidien les modèles d'analyse des risques aussi bien internes qu'externes et/ou des systèmes qui permettent de suivre les caractéristiques du portefeuille, les facteurs de risque et les résultats obtenus par rapport à l'indice de référence approuvé, de fournir aux responsables des investissements toutes les informations ou analyses nécessaires à la prise des décisions en faisant appel à des prestataires de services financiers et de préparer des graphiques et des données pour les rapports trimestriels et les rapports spéciaux. Si cette fonction additionnelle est assumée, le Service de la gestion des investissements pourra assurer la bonne exécution des transactions et l'établissement de la documentation connexe appropriée; il sera également mieux à même d'analyser en interne les raisons

expliquant les écarts de performance du portefeuille obligataire par rapport à l'indice.

Portefeuille immobilier

31. Le portefeuille immobilier de la Caisse se compose de 44 fonds qui se montent au total à environ 1,8 milliard de dollars et sont administrés par 25 gérants sélectionnés par la Caisse. Il s'agit de fonds communs de placement ouverts dont les statuts prévoient des clauses de rachat, ou de fonds d'investissement fermés où les possibilités de rachat sont limitées. Chaque fonds organise sa propre réunion annuelle et des conférences téléphoniques trimestrielles à l'intention des investisseurs. En outre, la Caisse siège généralement aux conseils consultatifs qui se réunissent quatre fois par an. Les placements dans les nouveaux fonds exigent un audit préalable approfondi et font l'objet d'analyses juridiques minutieuses avec le Bureau des affaires juridiques. Le conseiller actuel pour les questions immobilières est le Townsend Group. Le portefeuille comprend également un petit nombre de valeurs immobilières cotées en bourse.

32. Comme indiqué ci-dessus, les investissements immobiliers sont concentrés essentiellement dans des fonds non cotés qui exigent beaucoup plus de précautions que les investissements publics du fait des clauses restrictives en matière de rachat. Une enquête approfondie est nécessaire non seulement pour le fonds lui-même, mais aussi pour son initiateur. Le Townsend Group et le Service de la gestion des investissements collaborent étroitement dans le cadre de la procédure d'audit préalable en répartissant les tâches. Une fois les investissements effectués, on consacre un temps important au suivi des performances des fonds en examinant les rapports trimestriels et annuels, en participant aux réunions annuelles et aux conférences téléphoniques trimestrielles des investisseurs et en visitant des immeubles. On assiste également aux réunions des comités consultatifs pour tous les fonds (en général, le Service de la gestion des investissements siège au Comité consultatif des investisseurs de chaque fonds) et on établit chaque année, en collaboration avec le Conseiller, un plan stratégique pour la composition du portefeuille, qui contient des recommandations générales sur la répartition des actifs, géographiquement et en fonction de la nature des biens et du niveau de risque, ainsi que des recommandations sur la cession de certains titres.

33. Lors de la réunion du Comité mixte de juillet 2008, il avait été convenu que le Service de la gestion des investissements élargirait son portefeuille de placements immobiliers pour y incorporer les investissements dans les secteurs des infrastructures, du bois de construction et de l'agriculture. Le tableau d'effectifs actuel pour l'équipe chargée de ce portefeuille comprend un poste de fonctionnaire (hors classe) chargé des investissements (P-5) et un poste d'assistant de gestion des investissements [ragent des services généraux (1^{re} classe)]. Les tâches relatives à l'audit préalable des investissements, au suivi du portefeuille et à la stratégie de gestion du portefeuille sont exécutées par le fonctionnaire susmentionné avec l'aide de son assistant et du Conseiller. L'assistant assure également la gestion de toute la paperasserie administrative liée aux investissements, aux appels de capital et aux ventilations entre les différents fonds existants. La demande de renforcement des effectifs pour l'équipe chargée des investissements immobiliers est motivée par la nécessité d'effectuer des audits préalables plus complets pour ces investissements et de consacrer davantage de temps au suivi et à l'évaluation du portefeuille existant. En outre, une parfaite synchronisation doit être assurée entre le comptable

centralisateur et le Conseiller pour l'établissement des rapports sur les investissements immobiliers, ce qui n'a pas pu être fait jusqu'à présent faute de personnel. D'autre part, l'adjonction de nouvelles classes d'actifs au portefeuille immobilier, impliquant notamment des investissements dans les secteurs de l'équipement, du bois de construction et de l'agriculture, entraînera un surcroît de travail pour l'équipe actuelle.

34. L'équipe chargée des investissements immobiliers aura besoin d'un poste supplémentaire de responsable des investissements (P-4).

Fonctionnaire chargé des investissements (P-4)

35. Le titulaire du poste considéré remplirait essentiellement les fonctions d'un gérant de portefeuille pour un vaste groupe de fonds inclus dans le portefeuille immobilier en assistant à des réunions annuelles, à des conférences trimestrielles d'investisseurs et à des réunions de comités consultatifs avec des cadres supérieurs ainsi qu'en inspectant les actifs des fonds. Il collaborerait, d'une part, avec le Bureau des affaires juridiques pour gérer la documentation juridique concernant les fonds et procéder à des mises à jour et, d'autre part, avec le Conseiller et le comptable centralisateur pour coordonner l'établissement des rapports financiers, aiderait le fonctionnaire hors classe chargé des investissements à effectuer des audits préalables pour les placements dans les nouveaux fonds et à mener des entretiens avec des gérants potentiels, évaluerait régulièrement les gérants des fonds existants et procéderait à des analyses périodiques de portefeuille pour tous les fonds dont il aurait la charge et à un examen stratégique annuel pour tous ceux qui sont inclus dans son portefeuille attribué.

Tableau 7

Prévisions de dépenses

(En milliers de dollars des États-Unis)

Catégorie	2008-2009 : dépenses autorisées	Augmentation/ (diminution)		Total avant actualisation des coûts	Actualisation des coûts	Répartition		Prévisions 2010-2011
		Montant	Pourcentage			ONU	Caisse des pensions	
Postes	6 024,5	634,4	10,50	6 658,9	1 300,5	–	7 959,4	7 959,4
Services contractuels	47 422,3	(4,4)	(0,01)	47 417,9	–	–	47 417,9	47 417,9
Total	53 446,8	630,0	1,20	54 076,8	1 300,5	–	55 377,3	55 377,3

	Prévisions de dépenses	Variation
Postes	6 658,9	634,4 10,5 %

36. Le montant prévu (6 658 900 dollars) permettrait de couvrir le coût de 23 postes existants et de 4 nouveaux postes (3 P-4 et 1 G-1/G-6). La croissance reflète l'augmentation du nombre de postes.

	Prévisions de dépenses	Variation
Services contractuels	47 417,9	(4,4) 0,01 %

37. Le montant de 47 417 900 dollars prévu pour les services contractuels représente la rémunération de conseillers juridiques extérieurs (1,2 million de dollars) et de tiers prestataires de services (46 217 900 dollars), qui se répartit comme indiqué dans le tableau 8.

Conseillers juridiques (1,2 million de dollars)

38. Des ressources supplémentaires sont demandées pour permettre le recrutement de conseillers juridiques externes, notamment dans l'optique des investissements immobiliers complexes envisagés par la Caisse. De plus, au vu de la situation économique générale actuelle, on pense qu'il faudra sans doute recourir plus fréquemment aux services de conseillers juridiques pour aider la Caisse à gérer les investissements de portefeuille qui ont été touchés par la crise économique. On devra également faire appel à des concours externes pour conseiller la Caisse au sujet des politiques, des procédures de contrôle de conformité et des règles de diligence raisonnable à mettre en place dans le cadre de la gestion des actifs réels et des classes d'actifs non classiques envisagés par la Caisse, ou encore aux fins de l'établissement des contrats de louage de services consultatifs pour les nouveaux conseillers spécialisés dans la gestion des actifs réels et des placements à revenu fixe multidevises, aux fins de l'examen des contrats liés à la nouvelle architecture bancaire envisagée par le Service de la gestion des investissements, qui comprend un comptable centralisateur et des dépositaires régionaux, et en ce qui concerne la rédaction des clauses d'un contrat qui devront être appliquées par les courtiers employés par la Caisse.

Tiers prestataires de services (46 217 900 dollars)

Dépositaires comptable centralisateur (10 500 000 dollars)

39. À l'heure actuelle, la Caisse a recours aux services d'un dépositaire mondial. Cette banque particulière et ses correspondants détiennent la totalité de ses actifs. Compte tenu des perturbations qui touchent l'économie mondiale en ce moment, le Service de la gestion des investissements a l'intention de diversifier les risques encourus par la Caisse en faisant appel à deux banques dépositaires régionales au moins pour la garde de ses actifs. Un comptable centralisateur sera également chargé de superviser les banques dépositaires et de présenter à la Caisse des rapports sur les données financières, la tenue du grand livre et les résultats obtenus. Le comptable centralisateur indépendant assurerait la mise en œuvre de procédures transparentes pour le suivi des actifs et la communication des informations connexes, comme l'a recommandé le BSCI. Le contrat passé avec le dépositaire mondial a été prorogé jusqu'en mars 2010 conformément à ce qui était prévu dans le contrat initial. Les prévisions de dépenses ont été établies sur la base de celles que la Caisse avait engagées la dernière fois qu'elle a fait appel à un comptable centralisateur, à savoir pour la période 2002-2003. Un montant de 5,5 millions de dollars est demandé pour l'exercice biennal 2010-2011 au titre des dépenses afférentes au comptable centralisateur et un montant de 5 millions de dollars est demandé pour cet exercice au titre des dépenses afférentes aux dépositaires (au moins deux dépositaires, selon les prévisions).

Conseillers (16 976 400 dollars)

40. La rémunération des conseillers repose sur une estimation des honoraires annuels fixes qui seront versés aux quatre conseillers engagés par la Caisse des pensions pour l'aider dans ses investissements sur les marchés d'actions nord-américaines, européennes et asiatiques, les marchés obligataires et les marchés immobiliers. La Caisse se propose de maintenir ce dispositif pour les services de conseil. Les fonds demandés correspondent aux montants spécifiés dans les contrats en vigueur. Des ressources supplémentaires sont demandées au titre des nouveaux conseillers de la Caisse pour les placements multidevises à revenu fixe, actifs réels et les actifs non classiques.

41. Le Conseiller en placements multidevises fournira une aide continue pour l'investissement et le réinvestissement des fonds entrant dans le portefeuille de valeurs à revenu fixe de la Caisse. Il présentera des recommandations écrites pour les investissements dans des valeurs déterminées après avoir pris toutes les précautions voulues, suivra les investissements effectués, établira des rapports récapitulatifs sur ces investissements et aura des entretiens avec le Comité des placements de la Caisse et les membres du Service de la gestion des investissements, selon que de besoin.

42. Le Conseiller en gestion d'actifs réels dispensera des services de conseil pour le portefeuille des valeurs correspondantes de la Caisse. Cette classe d'actifs comprendra les placements effectués dans les secteurs de l'immobilier, des infrastructures, du bois de construction et de l'agriculture. Le titulaire du poste considéré présentera des recommandations écrites pour les investissements dans des valeurs déterminées après avoir pris toutes les précautions voulues, fournir une assistance pour les placements, suivra les investissements effectués, établira des rapports récapitulatifs sur ces investissements chaque trimestre et aura des entretiens avec le Comité des placements de la Caisse et les membres du Service de la gestion des investissements, selon que de besoin.

43. Le ou les conseillers en gestion d'actifs non classiques dispenseront des services de conseil pour le volet correspondant du portefeuille de la Caisse. Ils feront des recommandations sur une stratégie globale d'investissement pour les nouveaux produits, présenteront également des recommandations écrites pour des investissements dans des fonds déterminés après avoir pris toutes les précautions voulues, fourniront une assistance pour les placements, suivront les investissements effectués, établiront des rapports récapitulatifs sur ces investissements chaque trimestre et auront des entretiens avec le Comité des placements de la Caisse et les membres du Service de la gestion des investissements, selon que de besoin. Les produits d'investissement non classiques comprennent les fonds de capital-investissement et les fonds de fonds de couverture.

Gestionnaires des valeurs à faible capitalisation (12 500 000 dollars)

44. La Caisse fait appel à des sous-traitants régionaux pour la gestion des valeurs à faible capitalisation. Ces gestionnaires sont rémunérés tous les trimestres sur la base de la valeur boursière du portefeuille qui leur est confié, laquelle fluctue en fonction de la situation des marchés et de la performance du portefeuille. Du fait de l'instabilité récente des marchés, le montant des fonds demandés pour l'exercice biennal 2010-2011 a été minoré afin de tenir compte de la diminution de la valeur boursière des portefeuilles.

Valeurs immobilières cotées (2 700 000 dollars)

45. La Caisse demande des crédits pour le recrutement d'un gérant externe en vue d'administrer et d'élargir le portefeuille actuel de valeurs immobilières cotées. Disposant d'un pouvoir discrétionnaire dans le cadre d'une stratégie globale convenue avec le Service de la gestion des investissements, il sera chargé d'effectuer des placements à l'échelle mondiale pour cette catégorie de titres en mettant l'accent sur la diversification et communiquera au Service tous les résultats de ses travaux de recherches sur les investissements qu'il gère pour le compte de celui-ci.

Gestion indicielle (0 dollar)

46. La Caisse ne demande pas de ressources pour la gestion indicielle des actions nord-américaines. Bien que le Comité mixte ait souscrit à cette proposition en juillet 2006 et que l'Assemblée générale ait approuvé, en décembre 2006, les dépenses prévues pour l'appliquer, le Service de la gestion des investissements a décidé de surseoir à ce changement au vu des effets du fléchissement des marchés qui ont commencé à se faire sentir en octobre 2007, étant avant tout soucieux de préserver le capital de la Caisse. Tant que dure la crise financière actuelle, il est impératif d'éviter d'investir dans les secteurs les plus vulnérables, et c'est ce que la Caisse a jusqu'à présent réussi à faire en pratiquant une gestion active. Ainsi, malgré les turbulences qui ont perturbé les marchés en 2007 et 2008, la gestion active du portefeuille a permis à la Caisse d'obtenir une performance supérieure à celle des indices de référence, qui s'est concrétisée par une augmentation de plus de 1,1 milliard de dollars de la valeur de réalisation du portefeuille.

47. La gestion indicielle présente en principe l'avantage d'une certaine souplesse, en particulier pour la modulation de la composition du portefeuille. Cependant, comme ce mode de gestion a pour effet d'aligner en gros le rendement du portefeuille sur la performance globale des marchés financiers, il n'est vraiment intéressant que lorsque les marchés sont orientés à la hausse. La Caisse peut tirer parti de cet avantage par une utilisation judicieuse des fonds indiciels cotés, qui offrent une bonne marge de manœuvre.

Services d'information financière (3 541 500 dollars)

48. Le doublement du budget pour 2010-2011 est lié à une augmentation du nombre prévu d'utilisateurs. Pour Bloomberg, il devrait passer de 33 à 47 (coût par utilisateur : 40 931 dollars), ce qui entraînera une hausse des dépenses connexes de 1 300 000 à 1 930 000 dollars. En outre, on compte actuellement deux connexions simultanées Thomson Financial DataStream et au système de prévision IBES (Institutional Brokers' Estimate System). Compte tenu de la lenteur du temps de réponse due au nombre d'utilisateurs et de l'accroissement prévu de ses effectifs, le Service de la gestion des investissements estime que le nombre de connexions simultanées devrait augmenter (jusqu'à six). Les dépenses prévues ont triplé par rapport aux dépenses actuelles, qui se chiffrent à 893 000 dollars. Vu l'accroissement des effectifs du Service, les frais annuels à payer pour l'instrument d'aide à la décision devraient également augmenter pour atteindre 190 000 dollars. En conséquence, le Service prévoit une dépense de 380 000 dollars pour l'exercice biennal. Le coût des indices va augmenter étant donné que le Service a l'intention d'acheter le Lehman Aggregate Index, en sus du Morgan Stanley Capital Index. Le

coût de cet indice est estimé à 56 000 dollars. Celui de l'indice MSCI devrait rester inchangé, soit 280 000 dollars; le montant total des dépenses se chiffre donc à 336 000 dollars.

Tableau 8
Services contractuels

(En dollars des États-Unis)

<i>Catégorie</i>	<i>2008-2009 (crédits ouverts)</i>	<i>2010-2011 (dépenses prévues)</i>	<i>Augmentation/ (diminution)</i>
Conseillers juridiques	532 500	1 200 000	667 500
Tiers prestataires de services			
a) Dépositaire mondial et conseillers			
Dépositaire mondial	1 278 000	10 500 000	9 222 000
Conseillers	14 217 100	16 976 400	2 759 300
Total partiel	15 495 100	27 476 400	11 981 300
b) Gestion du portefeuille			
Valeur à faible capitalisation	20 943 200	12 500 000	(8 443 200)
Valeurs immobilières cotées	4 366 500	2 700 000	(1 666 500)
Gestion indicielle	4 142 900	–	(4 142 900)
Total partiel	29 452 600	15 200 000	(14 252 600)
c) Services d'information financière			
	1 942 100	3 541 500	1 599 400
Total partiel, tiers prestataires de services	46 889 800	46 217 900	(671 900)
Total	47 422 300	47 417 900	(4 400)

2. Section du contrôle des risques et de la conformité

Tableau 9
Effectifs nécessaires

<i>Catégorie</i>	<i>Postes permanents</i>		<i>Postes temporaires</i>		<i>Postes financés par des fonds extrabudgétaires</i>		Total	
	<i>2008-2009</i>	<i>2010-2011</i>	<i>2008-2009</i>	<i>2010-2011</i>	<i>2008-2009</i>	<i>2009-2010</i>	2008-2009	2010-2011
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur								
D-1	1	1	–	–	–	–	1	1
P-5	–	–	–	–	–	–	–	–
P-4	3	3	–	–	–	–	3	3
P-3	–	–	–	–	–	–	–	–
Total partiel	4	4	–	–	–	–	4	4

Catégorie	Postes permanents		Postes temporaires		Postes financés par des fonds extrabudgétaires		Total	
	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2010-2011
Agents des services généraux								
1 ^{re} classe	2	2	–	–	–	–	2	2
Autres classes	–	–	–	–	–	–	–	–
Total partiel	2	2	–	–	–	–	2	2
Total	6	6	–	–	–	–	6	6

Tableau 10
Prévisions de dépenses

(En milliers de dollars des États-Unis)

Catégorie	2008-2009 : dépenses autorisées	Augmentation/ (diminution)		Total avant actualisation des coûts	Actuali- sation des coûts	Répartition		Prévisions 2010-2011
		Montant	Pourcentage			ONU	Caisse des pensions	
Postes	1 621,3	–	–	1 621,3	375,0	–	1 996,3	1996,3
Total	1 621,3	246,1	15,2	1 621,3	375,0	–	1 996,3	1996,3

Postes	Prévisions de dépenses		Variation	
	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage
	1 621,3	–	–	–

39. Le montant prévu (1 621 300 dollars) doit permettre de financer six postes existants.

3. Section des opérations

Tableau 11
Effectifs nécessaires

Catégorie	Postes permanents		Postes temporaires		Postes financés par des fonds extrabudgétaires		Total	
	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2010-2011
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur								
P-5	1	1	–	–	–	–	1	1
P-4	–	–	–	–	–	–	–	–
P-3	1	1	–	–	–	–	1	1
Total partiel	2	2	–	–	–	–	2	2

Catégorie	Postes permanents		Postes temporaires		Postes financés par des fonds extrabudgétaires		Total	
	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2010-2011
Agents des services généraux								
1 ^{re} classe	2	2	–	–	–	–	2	2
Autres classes	7	7	–	–	–	–	7	7
Total partiel	9	9	–	–	–	–	9	9
Total	11	11	–	–	–	–	11	11

Tableau 12

Prévisions de dépenses

(En milliers de dollars des États-Unis)

Catégorie	2008-2009 : dépenses autorisées	Augmentation/ (diminution)		Total avant actualisation des coûts	Actualisation des coûts	Répartition		Prévisions 2010-2011
		Montant	Pourcentage			ONU	Caisse des pensions	
Postes	2 075,1	–	–	2 075,1	162,6	–	2 237,7	2,237,7
Total	2 075,1	–	–	2 075,1	162,6	–	2 237,7	2,237,7

Postes	Prévisions de dépenses	Variation
	2 075,1	–

50. Le montant prévu (2 075 100 dollars) doit permettre de financer 11 postes existants (1 P-5, 1 P-3, 2 G (1^{re} classe) et 7 G (AC). La croissance nulle s'explique par le maintien des effectifs au niveau actuel.

C. Appui**1. Section des systèmes d'information**

Tableau 13

Effectifs nécessaires

Catégorie	Postes permanents		Postes temporaires		Postes financés par des fonds extrabudgétaires		Total	
	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur								
P-5	1	1	–	–	–	–	1	1
P-4	1	3	–	–	–	–	1	3

Catégorie	Postes permanents		Postes temporaires		Postes financés par des fonds extrabudgétaires		Total	
	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011
	P-3	–	2	–	–	–	–	–
Total partiel	2	6	–	–	–	–	2	6
Agents des services généraux								
1 ^{re} classe	–	1	–	–	–	–	–	1
Autres classes	–	–	–	–	–	–	–	–
Total partiel	–	1	–	–	–	–	–	1
Total	2	7	–	–	–	–	2	7

Justification des nouveaux postes

51. La Section des systèmes d'information du Service de la gestion des investissements comprend actuellement deux postes permanents (P-5 et P-4) et un poste de temporaire (autre que pour les réunions). Pour automatiser et rationaliser les modalités d'exécution des tâches du Service, mettre en œuvre les pratiques de référence et atténuer les risques liés aux opérations comme recommandé par les auditeurs internes, la Section demande cinq postes supplémentaires (trois d'administrateur et deux d'agent des services généraux) et la conversion en poste permanent du poste de temporaire. En fait, ce sont trois postes qui devront être créés car le Service de la gestion des investissements est convenu durant l'exercice biennal 2008-2009 de transférer deux de ses postes permanents de personnel chargé de l'informatique au Service des systèmes d'information de la Caisse en 2010, lorsque les services informatiques auront été regroupés. L'implémentation et le soutien de la messagerie interbancaire et du système de gestion des ordres d'achat et de vente reposent grandement sur ces deux postes en 2009. Les huit nouveaux membres de la Section des systèmes d'information contribueront à l'implémentation de cinq applications, ainsi qu'à l'exploitation de huit applications de gestion spécialisées et essentielles à la mission du Service de la gestion des investissements, dont celle d'un centre des données complexe, et de bases de données et d'interfaces concernant les investissements associées à des systèmes d'alimentation en données sur les marchés. Comme suite aux recommandations de plusieurs études extérieures, la Section des systèmes d'information devrait comprendre les postes suivants :

Postes permanents

Spécialiste principal des services d'information (P-5)

52. Le titulaire du poste administre et supervise la Section des systèmes d'information du Service de la gestion des investissements en veillant à ce que les programmes de fond et activités prévues soient exécutés conformément à des normes de qualité élevées et dans les délais fixés. Il est chargé d'établir le programme de travail de la Section, de définir et de mettre en œuvre la stratégie informatique du Service, avec notamment l'élaboration et l'application de pratiques optimales, et de gérer les données du Service servant aux investissements.

Spécialiste des services d'information (P-4)

53. Le titulaire du poste rend compte au spécialiste principal des services d'information. Il est essentiellement chargé de la coordination générale de l'ensemble des activités d'implémentation et de soutien des applications de gestion du Service. Il veille à la réalisation des objectifs et produits de la Section (traitement exclusivement électronique des ordres, normalisation des processus-métier et constitution de la base de données de référence du Service). Outre son rôle de responsable en second de la sécurité des bases de données, il est en charge de l'ensemble des applications concernant l'alimentation en données et les opérations en devises.

Autres postes proposés

54. Étant donné l'importance et la criticité des systèmes actuellement mis en service et le principe de la séparation des fonctions, les tâches relevant des postes décrits ci-après sont indispensables pour assurer au mieux la disponibilité et la sécurité des données du Service relatives aux investissements. Le contrôle de la qualité des données contribue de façon essentielle à la prise de décisions rationnelles sur les investissements.

Administrateur de base de données (P-4)

55. Le titulaire du poste rend compte au spécialiste principal des systèmes d'information. Il est chargé d'administrer les bases de données complexes du Service de la gestion des investissements, à savoir le centre de données et les bases relatives aux opérations boursières, à la gestion des ordres, au contrôle de conformité et au système SWIFT; de garantir l'accès à la base de données en appliquant les solutions de reprise après un sinistre retenues par le Service; d'assurer la validation et l'intégrité des données; d'assurer la sécurité et la confidentialité des bases de données; d'élaborer et d'appliquer des stratégies pour la sauvegarde et la récupération des données; d'appuyer la mise au point d'interfaces avec divers systèmes internes et externes; de contrôler et d'ajuster la performance des bases de données; de contribuer à l'établissement de rapports sur les investissements essentiels; et d'élaborer et d'appliquer des pratiques et normes de référence. Le titulaire du poste est chargé au premier chef de la sécurité de l'ensemble des applications de gestion.

Spécialiste des systèmes d'information et de la sécurité informatique (P-4)

56. L'analyste des systèmes d'information rend compte au spécialiste principal des systèmes d'information. Il fournit des services de haut niveau d'appui à l'infrastructure pour l'ensemble des applications essentielles du Service; arrête les principes et les règles régissant la sécurité des données et des applications du Service, eu égard aux pratiques optimales; assure la mise en œuvre et contrôle l'application de ces principes et règles; définit et gère les politiques de contrôle des modifications des systèmes; assure la liaison avec le Service des systèmes d'information pour ce qui concerne l'infrastructure d'appui des applications du Service de la gestion des investissements et des besoins informatiques liés aux opérations courantes, dont les applications de base et la gestion des documents; contribue au regroupement des activités informatiques avec le Service des systèmes d'information et s'assure que les services fournis par celui-ci correspondent aux

besoins des applications essentielles du Service de la gestion des investissements; définit les besoins concernant l'infrastructure nécessaire aux applications du Service; établit et suit les accords de prestation de services avec le Service des systèmes d'information et d'autres unités; établit le plan de reprise après sinistre et garantit au mieux l'accès aux applications et la continuité des opérations; et traite avec le Service des systèmes d'information et le Bureau des technologies de l'information et des communications de l'ONU pour toutes questions relatives à l'infrastructure. Le titulaire du poste est également responsable des protocoles de communication SWIFT et FIX et en assure l'accessibilité et la sécurité.

Spécialiste de système (transactions, opérations boursières et rapprochements) (P-3)

57. Le titulaire du poste rend compte au spécialiste des systèmes d'information. Il est responsable de trois applications : le système de gestion des ordres d'achat et de vente, le système opérations boursières et comptes multiples, et le système des rapprochements. Il assure la maintenance de ces systèmes et procède à toutes les mises à niveau nécessaires pour en garantir la conformité aux pratiques de référence; établit les rapports sur les investissements demandés par les gérants; adapte les interfaces utilisateurs aux normes des applications; fournit une assistance à tous les utilisateurs du Service de la gestion des investissements pour les questions touchant les applications; gère les politiques de sécurité utilisateurs et joue le rôle de premier interlocuteur pour la sécurité des applications. Il sert de suppléant pour le spécialiste des systèmes SWIFT, gestion des risques et contrôle de conformité. Il traite avec les fournisseurs d'applications.

Spécialiste de système (SWIFT, gestion des risques et contrôle de conformité) (P-3)

58. Le titulaire du poste rend compte au spécialiste des systèmes d'information. Il est responsable de trois applications : le système SWIFT, le système de gestion des risques et le système de contrôle de la conformité. Il assure la maintenance de ces systèmes et procède à toutes les mises à niveau nécessaires pour en garantir la conformité aux pratiques de référence; établit les rapports sur les investissements demandés par les gérants; adapte les interfaces utilisateurs aux normes des applications; fournit une assistance à tous les utilisateurs du Service de la gestion des investissements pour les questions touchant les applications; gère les politiques de sécurité utilisateurs et joue le rôle de premier interlocuteur pour la sécurité des applications. Il sert de suppléant pour le spécialiste des systèmes transactions, opérations boursières et les rapprochements. Il traite avec les fournisseurs d'applications.

Assistant principal aux systèmes d'information [agent des services généraux (1^{re} classe)]

59. Le titulaire relève du spécialiste des systèmes d'information et du spécialiste des systèmes d'information et de la sécurité informatique. Il fournit une assistance technique aux utilisateurs de toutes les applications du Service, dont les systèmes d'alimentation en données Bloomberg et DataStream, le système FXall (application du marché des changes) et toutes les applications de bureautique, dont la gestion des documents. Il assiste et supplée les spécialistes de système (transactions, opérations et rapprochements et SWIFT, gestion des risques et contrôle de conformité). Il

assure la liaison avec le Service des systèmes d'information pour toutes questions techniques en coordination avec le spécialiste des systèmes d'information et de la sécurité informatique.

60. Les dépenses prévues sont récapitulées dans le tableau 14.

Tableau 14

Prévisions de dépenses

(En milliers de dollars des États-Unis)

Catégorie	2008-2009 : dépenses autorisées	Augmentation/ (diminution)		Total avant actualisation des coûts	Actualisation des coûts	Répartition		Prévisions 2010-2011
		Montant	Pourcentage			ONU	Caisse des pensions	
Postes	732,6	778,0	106,2	1 510,6	198,8	–	1 709,4	1 709,4
Services contractuels	3 547,4	5 302,6	149,5	8 850,0	–	–	8 850,0	8 850,0
Frais de fonctionnement	319,5	280,5	87,8	600,0	–	–	600,0	600,0
Fournitures et accessoires	–	60,0	100,0	60,0	–	–	60,0	60,0
Mobilier et matériel	–	673,4	100,0	673,4	–	–	673,4	673,4
Total	4 599,5	7 094,5	154,2	11 694,0	198,8	–	11 892,8	11 892,8

	Prévisions de dépenses	Variation	
Postes	1 510,6	778,0	106,2 %

61. Un montant estimatif de 1 510 600 dollars est prévu pour financer les deux postes existants et cinq postes nouveaux [2 P-4, 2 P-3 et 1 agent des services généraux (1^{re} classe)]. La variation s'explique par l'augmentation du nombre des postes.

	Prévisions de dépenses	Variation	
Services contractuels	8 850,0	5 302,6	149,5 %

62. Des dépenses d'un montant de 8 850 000 dollars sont prévues pour l'exercice biennal 2010-2011 (voir récapitulatif au tableau 15). Pour disposer de technologies d'appui solides et adaptées qui garantissent au mieux la disponibilité, la sécurité, l'efficacité et la transparence de toutes les applications utilisées pour assurer la gestion et le placement de l'ensemble des avoirs de la Caisse, il importe d'implémenter les applications essentielles décrites au paragraphe 63 et d'en assurer la maintenance, l'intégration et le soutien technique.

63. Les acquisitions et mises en service prévues au cours de l'exercice biennal 2010-2011 sont les suivantes :

a) Système d'analyse des risques et des contributions aux résultats des options multisupports et multidevises (1 020 000 dollars), pour suivre sans délai l'évolution des investissements et gérer les risques encourus. Alliée à un outil d'évaluation du risque de non-conformité après transaction, cette application

permettra d'anticiper les risques inutiles et de cerner les principales causes de sous-performance;

b) Outils d'analyse des investissements (800 000 dollars), utilisés couramment par les caisses de retraite et entreprises de gestion de biens dans le monde entier, et comprenant habituellement un progiciel d'aide à la décision pour la gestion quantitative des investissements associé à une plate-forme de bases de données mondialement harmonisées. Le Service de la gestion des investissements utiliserait ces outils pour analyser une valeur, un secteur mondial ou un pays ou le portefeuille. Il est indispensable qu'il en dispose compte tenu de l'instabilité croissante des marchés d'actions et du fait qu'il est responsable des investissements de la Caisse. Utilisé par toutes les équipes régionales, cet instrument contribuera à harmoniser les termes et processus utilisés pour les investissements;

c) Système de comptabilisation des opérations (arrière-guichet) du portefeuille mondial d'investissements en plusieurs monnaies (1 300 000 dollars), pour favoriser la réalisation en temps voulu, la sécurité et l'exactitude des règlements concernant les opérations d'investissement. Il permettra de gérer les instructions relatives aux règlements et, également, d'alimenter le système de gestion des ordres avec toutes les données concernant le portefeuille (placements, transactions, soldes, etc.) et les opérations boursières, et d'assurer des communications sûres avec l'ensemble des établissements bancaires;

d) Système de conformité (600 000 dollars), pour contrôler le respect, après transaction, des règles prédéfinies par le Service de la gestion des investissements. Il produira des rapports quotidiens et des alertes afin que les responsables puissent contrôler rapidement toutes violations des règles applicables aux investissements;

e) Système de rapprochements (750 000 dollars), pour rapprocher les données du Service et celles fournies par les dépositaires et comptables centralisateurs. Il est indispensable pour constituer une base de données fiable de bonne qualité (centre de données du Service de la gestion des investissements). Il produira des rapports et des alertes afin que les responsables puissent contrôler rapidement toutes violations des règles applicables aux investissements;

f) Centre de données (data hub) (450 000 dollars), qui constituera la base de référence des données du Service de la gestion des investissements et garantira la qualité de toutes les données disponibles et le respect des règles en la matière. Ce centre est important à trois titres : i) il facilitera le flux des données; ii) il simplifiera l'intégration de tous les autres systèmes; et iii) il favorisera l'emploi de solutions qui génèrent de la valeur et une gestion intelligente des risques.

64. Les licences énumérées ci-après sont nécessaires :

a) Le système de gestion des ordres devant être installé en 2009, un montant de 750 000 dollars est prévu pour couvrir les droits de licence pendant deux ans. Pour 2009, ces droits sont estimés à 341 000 dollars. Doté d'un module de contrôle de conformité avant transaction, ce système est indispensable pour garantir un processus de traitement linéaire complet et protéger les avoirs du Fonds en appliquant les meilleures normes de sécurité et protocoles de communication;

b) Le système de messagerie interbancaire SWIFT devant être installé en 2009, le montant de 220 000 dollars servira à couvrir les frais de maintenance et de messagerie au cours du prochain exercice biennal. SWIFT est un élément essentiel

de la mise en place d'un processus sûr de traitement linéaire des opérations d'investissement.

65. Un montant moyen estimé à 125 000 dollars par an est prévu pour financer l'assistance technique nécessaire à chaque application essentielle du Service de la gestion des investissements. Il comprend le coût de l'intégration des applications et des interfaces.

66. Un montant moyen estimé à 60 000 dollars servira à couvrir la conception du plan de reprise après sinistre et l'appui correspondant pour chaque application essentielle du Service de la gestion des investissements. Celui-ci utilisera les systèmes de reprise après sinistre fournis par le Service des systèmes d'information. Des normes de compatibilité électromagnétique sont actuellement appliquées.

Tableau 15
Services contractuels

(En dollars des États-Unis)

<i>Catégorie</i>	<i>Estimations 2010-2011</i>
Solutions analyse des risques et contributions aux résultats (licence de service)	1 020 000
Assistance technique	250 000
Assistance reprise après sinistre	120 000
Logiciel d'analyse des investissements (licence de service)	800 000
Assistance technique	250 000
Assistance reprise après sinistre	120 000
Système gestion des ordres et transactions avec module conformité (licence de service)	750 000
Assistance technique	250 000
Assistance reprise après sinistre	120 000
Système arrière-guichet et comptabilité portefeuille (licence de service)	1 300 000
Assistance technique	250 000
Assistance reprise après sinistre	120 000
Système contrôle de conformité (licence de service)	600 000
Assistance technique	250 000
Assistance reprise après sinistre	120 000
Rapprochements	750 000
Assistance technique	250 000
Assistance reprise après sinistre	120 000
SWIFT (licence de service)	220 000
Assistance technique	250 000
Assistance reprise après sinistre	120 000
Centre de données (licence de service)	450 000
Assistance technique	250 000
Assistance reprise après sinistre	120 000
Total	8 850 000

	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
Frais de fonctionnement	600,0	280,5	87,5 %

67. Un montant de 400 000 dollars est prévu pour mettre en service le site de reprise après sinistre du Service de la gestion des investissements à Genève. Le Service utilisera les mêmes installations et solutions informatiques que celles actuellement fournies à la Caisse par le Centre international de calcul. Le montant couvrira les dépenses afférentes au matériel informatique et aux logiciels. Un montant de 200 000 dollars est prévu pour l'utilisation de bureaux lorsqu'un sinistre est déclaré. Le contrat en cours avec SunGard concernant les locaux à usage de bureau utilisables en cas de sinistre sera prorogé lors du prochain exercice biennal. Il est indispensable de disposer d'installations hors site en surnombre pour l'exécution des activités immédiates de reprise après sinistre (« hot site »). Cette opération sera réalisée en coordination avec le Service des systèmes d'information.

	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
Fournitures et accessoires	60,0	60,0	100 %

68. Un montant de 60 000 dollars est prévu pour diverses dépenses de matériel informatique (enregistreurs numériques, imprimantes, photocopieuses, encre, disques et mémoire).

	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
Mobilier et matériel	673,4	673,4	100,0 %

69. Un montant de 673 400 dollars financera l'achat du matériel destiné aux nouveaux fonctionnaires et le remplacement du matériel obsolète. Il est également prévu d'acheter du matériel pour le serveur de l'UNICEF aux fins du soutien de toutes les applications essentielles du Service de la gestion des investissements. La plate-forme UNIX sera conservée en raison de son niveau élevé d'accessibilité et de sécurité. Divers logiciels seront nécessaires pour gérer les dispositifs UNIX et les bases de données relationnelles. On en trouvera le détail ci-dessous au tableau 16.

Tableau 16

Mobilier et matériel

(En dollars des États-Unis)

<i>Catégorie</i>	<i>Estimations 2010-2011</i>
Matériel destiné aux nouveaux utilisateurs et remplacement du matériel	
Ordinateurs de bureau et dual display (20 unités)	60 000
Ordinateurs portables (20 unités)	40 000
Appareils Blackberry (15 unités)	3 000
Imprimantes et numériseurs (20 unités)	14 000
Total partiel	117 000

<i>Catégorie</i>	<i>Estimations 2010-2011</i>
Matériel pour l'appui aux grands projets	
Serveurs UNIX (10 unités)	456 400
Logiciels divers	100 000
Total partiel	556 400
Total	673 400

2. Appui administratif

70. Les prévisions de dépenses figurent dans le tableau 17, avec indication de l'accroissement effectif et apparent (ressources transférées d'une section à l'autre).

Tableau 17
Prévisions de dépenses
(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Catégorie</i>	<i>2008-2009 : dépenses autorisées</i>	<i>Augmentation/ (diminution)</i>		<i>Total avant actualisation des coûts</i>	<i>Actualisation des coûts</i>	<i>Répartition</i>		<i>Prévisions 2010-2011</i>
		<i>Montant</i>	<i>Pourcentage</i>			<i>ONU</i>	<i>Caisse des pensions</i>	
Services contractuels	1 240,5	(1 081,5)	(87,2)	159,0	-	-	159,0	159,0
Frais généraux de fonctionnement								
Location de locaux	5 229,5	(2 901,0)	(55,5)	2 328,5	-	-	2 328,5	2 328,5
Location de matériel	28,1	(11,7)	(41,6)	16,4	-	-	16,4	16,4
Dépenses de fonctionnement	63,2	757,8	1 199,1	821,0	-	-	821,0	821,0
Travaux contractuels d'imprimerie	22,2	-	-	22,2	-	-	22,2	22,2
Total partiel, frais généraux de fonctionnement	5 343,0	(2 154,9)	(40,3)	3 188,1	-	-	3 188,1	3 188,1
Fournitures et accessoires	101,2	(1,2)	(1,2)	100,0	-	-	100,0	100,0
Mobilier et matériel	589,6	(563,0)	(95,5)	26,6	-	-	26,6	26,6
Total	7 274,3	(3 800,6)	(52,2)	3 473,7	-	-	3 473,7	3 473,7

	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>
Services contractuels	159,0	(1 081,5) (82,7 %)

71. Le montant prévu financera les dépenses d'entretien et les petits travaux de construction liés au recrutement de nouveaux fonctionnaires pendant l'exercice 2010-2011. La diminution s'explique par l'achèvement des gros travaux de rénovation en 2009.

	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
Location de locaux	2 328,5	(2 901,0)	(55,5 %)

72. Les dépenses de location de locaux ont été estimées en suivant l'hypothèse de l'occupation, par le Service de la gestion des investissements, d'un étage complet de l'immeuble sis au 1 Dag Hammarskjöld Plaza, et tient compte des loyers effectivement pratiqués dans l'immeuble. La diminution s'explique par l'inscription à la rubrique des dépenses opérationnelles des ressources auparavant demandées pour la location et l'entretien des locaux.

73. Installée dans un immeuble à usage commercial, la Caisse doit prendre en charge nombre de dépenses qui, dans un autre contexte, relèveraient du Service de la gestion des installations. La Caisse doit notamment payer des taxes foncières, sa quote-part des frais d'exploitation incombant aux locataires, le coût des services de nettoyage et d'entretien (éclairage, lutte contre les rongeurs, matériel de lutte contre l'incendie, climatiseurs), la consommation d'électricité, la consommation d'eau réfrigérée pour les climatiseurs supplémentaires, les frais de réparation et d'entretien du matériel, les frais d'utilisation des monte-charges en dehors des heures normales, certaines dépenses d'enlèvement des ordures, le coût des cartes d'accès à l'immeuble et sa quote-part en tant que locataire des dépenses que pourrait entraîner une modification de la réglementation régissant les immeubles commerciaux à New York.

	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
Location et entretien de matériel	16,4	(11,7)	(41,6 %)

74. La caisse loue des photocopieuses par l'intermédiaire de la Division de l'informatique. Il est prévu d'installer deux photocopieuses au 20^e étage. Le montant correspondant, calculé sur la base des dépenses effectives, explique la variation.

	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
Dépenses de fonctionnement	821,0	757,8	1 199,1 %

75. Le montant de 821 000 dollars, qui tient compte des dépenses actuelles calculées au prorata, servira à financer les dépenses afférentes aux réfrigérateurs de climatisation (268 000 dollars), la consommation d'électricité (131 645 dollars), les frais d'exploitation incombant aux locataires (115 060 dollars), les services de nettoyage (90 102 dollars), les travaux de rénovation et de réparation (98 000 dollars, des services divers (51 000 dollars), l'entretien du système de climatisation (26 964 dollars), les taxes foncières (11 819 dollars), les frais d'expédition du courrier (8 000 dollars), les frais d'inspection de la sécurité incendie (8 270 dollars), les frais de déchiquetage des documents (3 440 dollars) et des dépenses accessoires (8 700 dollars). La variation s'explique par l'inscription à cette rubrique des ressources prévues au titre de la location de locaux pour 2008-2009.

	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
Travaux contractuels d'imprimerie	22,2	-	-

76. Il n'est pas prévu d'augmenter le montant autorisé pour les travaux contractuels d'imprimerie (divers travaux d'imprimerie, production de brochures et plaquettes et mise à jour du glossaire des termes relatifs aux investissements).

	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
Fournitures et accessoires	100,0	(1,2)	(1,2 %)

77. Un montant de 100 000 dollars est prévu pour les articles de papeterie, les fournitures de photocopieurs, l'achat d'ouvrages et les abonnements à des journaux et magazines spécialisés afin de suivre l'évolution du secteur et les débats sur la théorie et la pratique de la gestion des investissements et des portefeuilles, ainsi qu'afin que le personnel du Service se tienne informé des événements et des analyses de la situation économique et politique dans le monde qui pourraient influencer sur les marchés. De plus, le Service souscrit un abonnement à un service de télévision par câble pour recevoir des nouvelles en temps réel. La variation tient compte du montant effectif des dépenses trimestrielles du cycle budgétaire en cours et de l'augmentation du nombre des fonctionnaires du Service.

	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
Mobilier et matériel	26,6	(563,0)	(95,5 %)

78. Un montant de 26 600 dollars est prévu pour l'achat de divers articles de mobilier et matériel de bureau. L'achèvement du déménagement du Service de la gestion des investissements au cours de l'exercice biennal 2008-2009 explique la diminution.

Annexe IV

Projet de budget de l'exercice biennal 2010-2011 : renseignements complémentaires

Frais d'audit

Tableau 1

Prévisions de dépenses

(En milliers de dollars des États-Unis)

Catégorie	2008-2009 : dépenses autorisées	Augmentation/ (diminution)		Total avant actualisation des coûts	Actualisation des coûts	Répartition		Prévisions 2010-2011
		Montant	Pourcentage			ONU	Caisse des pensions	
Audit externe	682,1	(20,9)	(3,1)	661,2	–	110,2	551,0	661,2
Audit interne	1 907,6	(65,8)	(3,4)	1 841,8	204,7	341,1	1 705,4	2 046,5
Total	2 589,7	(86,7)	(3,3)	2 503,0	204,7	451,3	2 256,4	2 707,7

A. Audit externe

1. Le montant de 661 204 dollars demandé par le Comité des commissaires aux comptes correspond au coût estimatif de l'audit externe de l'ensemble de la Caisse. En vertu de l'accord de participation aux coûts, on considère que la moitié environ du coût de l'audit externe se rapporte à l'audit des frais d'administration de la Caisse et l'autre moitié à l'audit de la gestion du portefeuille. Un tiers du coût de l'audit des activités d'administration de la Caisse (un sixième du total) est à la charge de l'ONU.

B. Audit interne

Augmentation des prévisions de dépenses et justification

2. Pour l'exercice biennal 2010-2011, le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) doit maintenir l'effectif existant [1 poste de chef de section de classe P-5, 2 postes d'auditeur de classe P-4, 1 poste d'auditeur de classe P-3 et 1 poste d'assistant à la vérification des comptes dans la catégorie des agents des services généraux (Autres classes)] pour pouvoir effectuer l'audit de l'ensemble des opérations de la Caisse et permettre ainsi à cette dernière de réaliser ses objectifs grâce à une rentabilité et une transparence accrues et à des mécanismes efficaces de contrôle interne.

3. Les montants prévus doivent permettre au Bureau d'effectuer l'audit interne du secrétariat et du Service de la gestion des investissements de la Caisse, conformément aux dispositions de la charte de l'audit interne et selon les règles communément admises. En 2010-2011, il est prévu d'effectuer 16 audits et 4 missions de conseil, en plus d'une évaluation des risques de l'ensemble des opérations de la Caisse, dans ses bureaux de New York et de Genève. Le Bureau

prévoit également de remettre six programmes d'audit interne au Comité d'audit du Comité mixte. Si des ressources ne sont pas prévues à cette fin, le Bureau ne pourra pas assurer les services d'audit dont la Caisse a besoin compte tenu des risques liés aux opérations, dans la mesure où il ne dispose pas des crédits nécessaires à cette activité dans son propre budget.

Tableau 2

Prévisions de dépenses

(En milliers de dollars des États-Unis)

Catégorie	2008-2009 : dépenses autorisées	Augmentation/ (diminution)		Total avant actualisation des coûts	Actualisation des coûts	Répartition		Prévisions 2010-2011
		Montant	Pourcentage			ONU	Caisse des pensions	
Autres dépenses de personnel	1 534,1	21,8	1,4	1 555,9	204,7	293,4	1 467,2	1 760,6
Consultants	–	80,0	100,0	80,0	–	13,3	66,7	80,0
Voyages	76,0	(44,1)	(58,0)	31,9	–	5,3	26,6	31,9
Services contractuels	266,3	(146,3)	(54,9)	120,0	–	20,0	100,0	120,0
Communications	–	14,0	100,0	14,0	–	2,3	11,7	14,0
Dépenses de fonctionnement	22,4	6,8	30,4	29,2	–	4,9	24,3	29,2
Fournitures et accessoires	4,5	3,5	77,8	8,0	–	1,3	6,7	8,0
Mobilier et matériel	4,3	(1,5)	(34,9)	2,8	–	0,5	2,3	2,8
Total	1 907,6	(65,8)	(3,4)	1 841,8	204,7	341,1	1 705,4	2 046,5

Analyse des ressources prévues

	Prévisions de dépenses	Variation	
Autres dépenses de personnel	1 555,9	21,8	1,4 %

4. Un montant de 1 534 100 dollars est prévu pour continuer de financer cinq postes de temporaire (autre que pour les réunions) [1 P-5, 2 P-4, 1 P-3 et 1 agent des services généraux (Autres classes)]. Cette augmentation s'explique par un montant supplémentaire de 21 845 dollars destiné à financer des stages de formation technique à l'intention des auditeurs de la Caisse.

	Prévisions de dépenses	Variation	
Consultants	80,0	80,1	100,0 %

5. Le montant prévu permettra de financer les services d'experts-conseils chargés d'aider le Bureau des services de contrôle interne à vérifier les comptes de la Caisse dans les domaines des investissements immobiliers complexes et des produits non classiques (15 000 dollars), des systèmes informatiques (15 000 dollars) et des services de conseil informatique sur le système de gestion de la Caisse (15 000 dollars). L'augmentation s'explique par le prélèvement de ressources à la rubrique Services contractuels et l'ouverture de crédits pour deux missions de conseil

supplémentaires pour les audits du Service de la gestion des investissements (35 000 dollars).

	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
Voyages	31,9	(44,1)	(58,0 %)

6. Le montant de 31 920 dollars doit couvrir les frais de voyage en mission pour 2010-2011. La baisse s'explique par la diminution du nombre de voyages prévus pour les audits effectués à Genève.

	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
Services contractuels	120,0	(146,3)	(54,9 %)

7. Les crédits demandés serviront à financer l'évaluation des risques de l'ensemble des opérations de la Caisse prévue pour 2011 (120 000 dollars). La variation négative s'explique par une redistribution de ressources profit de la rubrique Consultants.

	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
Communications	14,0	14,0	100,0 %

8. Les ressources prévues permettront de financer les services de téléphonie et de télécopie pour 2010-2011.

	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
Dépenses de fonctionnement	29,2	6,8	30,4 %

9. Le montant de 29 200 dollars reflète une augmentation des crédits nécessaires pour couvrir les frais d'hébergement du logiciel d'audit par la Division de l'informatique (4 600 dollars), les frais de location et d'entretien du matériel informatique (4 000 dollars), le logiciel AutoAudit de Paisley pour cinq postes (2 000 dollars) et l'accord sur les niveaux de service pour cinq postes (18 600 dollars).

	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
Fournitures et accessoires	8,0	3,5	77,8 %

10. Le montant prévu doit permettre de couvrir les dépenses de fournitures et d'accessoires (5 000 dollars), de livres de bibliothèque, d'abonnements et de commandes renouvelables (3 000 dollars) nécessaires pour l'exercice biennal 2010-2011.

	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Variation</i>	
Mobilier et matériel	2,8	(1,5)	(34,9 %)

11. Le montant prévu doit servir à financer l'acquisition de matériel de bureautique pour deux fonctionnaires.

Annexe V

Répartition des coûts entre l'Organisation des Nations Unies et la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

Historique

1. La répartition des frais d'administration de la Caisse entre celle-ci et les organisations affiliées découle du paragraphe a) de l'article 4 des Statuts de la Caisse, qui dispose ce qui suit : « La Caisse est administrée par le Comité mixte de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, les comités des pensions du personnel des diverses organisations affiliées, le secrétariat du Comité mixte et ceux des autres comités susmentionnés ». L'article 15 des Statuts précise que a) les dépenses engagées par le Comité mixte pour l'application des statuts sont à la charge de la Caisse; b) des prévisions biennales des dépenses à engager sont soumises à l'Assemblée générale pour approbation; et c) les dépenses d'administration des organisations affiliées sont à la charge de celles-ci.
2. Les dépenses visées à l'alinéa c) l'article 15, à la charge des organisations affiliées, sont les suivantes : dépenses des secrétariats des comités locaux des pensions, coût des services assurés par ces secrétariats aux participants employés par les organisations, et dépenses encourues par les services médicaux des organisations pour l'examen des cas d'invalidité. Ces dépenses sont inscrites intégralement au budget des organisations affiliées.
3. Les arrangements administratifs entre la Caisse et l'Organisation des Nations Unies et ses fonds et programmes sont plus complexes, entre autres raisons parce que l'ONU est l'organisation hôte de la Caisse et que le Secrétaire général est responsable des investissements de la Caisse tandis que le secrétariat de la Caisse assure l'administration des pensions du personnel de l'ONU et de ses fonds et programmes, des crédits étant prévus à ce titre au chapitre 1 du budget ordinaire de l'Organisation.
4. En tant qu'organisation hôte et chef de file, l'ONU met gracieusement à la disposition de la Caisse divers installations et services : services administratifs, cours de langue, tenue des états de paie, achats, services de conférence et autres.
5. Pendant de nombreuses années, en vertu d'une formule de répartition des coûts adoptée par le Comité mixte et l'Assemblée générale en 1954 puis confirmée en 1979 comme étant une formule raisonnable, l'ONU a pris en charge un tiers du total des dépenses correspondant aux postes permanents, des dépenses communes de personnel et du coût des heures supplémentaires, ainsi qu'une partie des frais de communication mesurables.
6. À l'issue d'un examen de la formule par le Comité mixte, en 1998, (voir A/53/9) le secrétariat de la Caisse et l'Administration de l'ONU ont conclu que le partage un tiers/deux tiers demeurait raisonnable et équitable. Il a été convenu que, dans la mesure où elle reposait sur une hypothèse équitable pour les dépenses de personnel, la formule devait aussi s'appliquer à d'autres dépenses : le coût du personnel temporaire (autre que pour les réunions), l'informatique, les locaux à usage de bureaux et les audits.

7. L'ONU est convenue qu'elle financerait un tiers du coût des locaux occupés par le secrétariat de la Caisse à New York et à Genève, non compris ceux occupés par le Service de la gestion des investissements, et que les deux autres tiers seraient à la charge de la Caisse. Tous les coûts relatifs au Service de la gestion des investissements seraient à la charge de la Caisse.

8. L'ONU a accepté de continuer de supporter la totalité des dépenses afférentes aux autres services et installations fournis à la Caisse, notamment les services de paie, d'administration du personnel et d'achat, diverses fournitures et certains services de communication, étant entendu que si l'accord relatif à la formule un tiers/deux tiers était modifié ou s'il lui était demandé de prendre à sa charge d'autres frais, elle se réservait le droit de changer d'avis.

Mécanisme de financement

9. Les frais d'administration de la Caisse ont donc trois sources de financement : le capital de la Caisse, le budget ordinaire de l'ONU et les autres organisations affiliées. Ce système est conforme à l'arrangement de répartition des coûts décrit ci-dessus, à savoir qu'en échange des services de secrétariat assurés par la Caisse pour l'ONU et les comités des pensions du personnel des autres organisations affiliées, l'ONU fournit à celle-ci certains services à titre gracieux. En outre, l'ONU et les autres organisations affiliées prennent à leur charge une partie des frais d'administration et des dépenses d'audit de la Caisse. Le tableau ci-dessous récapitule les dispositions concernant la répartition des coûts, dont celles fixées par la résolution 53/210 de l'Assemblée générale.

<i>Administration</i>	<i>Part à la charge de l'ONU</i>	<i>Remarques</i>	<i>Document de référence (A/53/9) approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution 53/210</i>
Postes inscrits au tableau d'effectifs	1/3		A/53/9, par. 124
Personnel temporaire (autre que pour les réunions)	1/3		A/53/9, par. 163 et 164
Consultants			
Heures supplémentaires	1/3		A/53/9, par. 124
Frais de voyage des représentants			
Voyages du personnel			
Formation			
Services contractuels	1/3	Services fournis par le Centre international de calcul et autres services de maintenance informatique	A/53/9, par. 211
Dépenses de représentation			
Location de locaux	1/3		A/53/9, par. 157 à 159
Informatique et matériel de bureau	1/3		A/53/9, par. 157, 158 et 211

<i>Administration</i>	<i>Part à la charge de l'ONU</i>	<i>Remarques</i>	<i>Document de référence (A/53/9) approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution 53/210</i>
Dépenses de fonctionnement			
Communications	1/3		A/53/9, par. 124
Fournitures, mobilier et matériel		Logiciels, ordinateur central, matériel téléphonique, etc.	A/53/9, par. 157, 158 et 211
Travaux contractuels d'imprimerie			
Audit externe	1/6		A/53/9, par. 157 et 161
Audit interne	1/6		A/53/9, par. 157 et 161

10. Autrement dit, toutes les dépenses du Service de la gestion des investissements sont à la charge de la Caisse, et certains éléments des frais d'administration sont répartis entre la Caisse et l'ONU à raison de deux tiers pour la Caisse et d'un tiers pour l'Organisation, et les dépenses d'audit interne et externe le sont à raison de cinq sixièmes à la charge de la Caisse et d'un sixième à la charge de l'ONU (les auditeurs estiment qu'ils consacrent 50 % de leur temps au Service de la gestion des investissements).

11. Les dépenses à la charge de l'ONU (qui comprennent celles supportées par les autres organisations affiliées) sont actuellement réparties entre l'Organisation et les fonds et programmes sur la base 63,1/36,9. Cette clef de répartition est déterminée en divisant le nombre de participants employés par l'ONU par le nombre de participants employés par les fonds et programmes, au moment où est établi le projet de budget-programme biennal, et elle est fixée pour la durée de l'exercice. Compte tenu des chiffres relatifs aux participants au 31 décembre 2008, la clef de répartition proposée pour l'exercice 2010-2011 est de 70,9/29,1.

Annexe VI

Assurance après la cessation de service

1. À la cessation de service, les fonctionnaires qui remplissent les conditions requises ont droit à des prestations d'assurance maladie. L'assurance maladie après la cessation de service existe depuis de nombreuses années. Jusqu'à présent, la Caisse n'indiquait pas les obligations se rapportant aux prestations dues à la cessation de service (congrés accumulés et prestations liées au rapatriement) et à l'assurance maladie après la cessation de service dans ses états financiers, ni ne faisait d'estimation ou d'évaluation actuarielle du montant de ces obligations.

2. Conformément aux résolutions 60/255 et 61/264 de l'Assemblée générale, et dans la perspective de l'adoption des normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS), plusieurs entités du système des Nations Unies fournissent désormais des informations complètes sur les obligations se rapportant aux prestations dues à la cessation de service, y compris l'assurance maladie après la cessation de service, et ont passé une écriture à ce titre dans leurs comptes de 2007 et de 2008. La Caisse fera de même à l'avenir, pour se conformer aux nouvelles normes. Les premiers états financiers conformes aux normes IPSAS seront ceux qui seront établis à la clôture des comptes de 2012.

3. Le Comité mixte de la Caisse a recommandé que celle-ci fasse une évaluation actuarielle de toutes ses obligations se rapportant aux prestations dues à la cessation de service, y compris l'assurance maladie après la cessation de service, et constate ces obligations dans ses états financiers (voir A/63/9, par. 58). La Caisse a informé le Comité qu'elle croyait comprendre que les charges à payer au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, pour les droits déjà acquis et ceux qui le seront à l'avenir, apparaîtraient dans le corps des états financiers, et qu'elle soumettrait au Comité mixte, en 2009, un rapport détaillé présentant diverses possibilités de financement qui serait soumis à l'Assemblée générale pour examen. La publication d'informations concernant les prestations dues à la cessation de service et l'inscription des obligations correspondantes dans les comptes permettraient d'améliorer l'information financière. La Caisse a informé le Comité qu'elle veillerait à ce que les membres de son personnel soient compris dans l'effectif total de l'Organisation des Nations Unies aux fins de l'évaluation du montant des obligations se rapportant à l'assurance maladie après la cessation de service.

4. En 2008, la Caisse a demandé à la société Mercer d'effectuer une évaluation actuarielle des prestations d'assurance maladie après la cessation de service afin d'avoir une idée du montant de ses obligations. Les résultats de l'évaluation sont résumés ci-après. Mercer a estimé que les obligations de la Caisse au titre de l'assurance maladie après la cessation de service se présentaient comme suit au 31 décembre 2007:

(En dollars des États-Unis)

	<i>Valeur actuelle des prestations futures</i>	<i>Engagements au titre des droits déjà acquis</i>
Montant brut	46 482 000	34 765 000
À déduire : cotisations des retraités	9 697 000	7 243 000
Montant net	36 785 000	27 522 000

5. La valeur actuelle des prestations futures est le montant actualisé du total des prestations, déduction faite des cotisations des retraités, qui devront être versées dans l'avenir à tous les retraités actuels et à tous les fonctionnaires en activité qui devraient prendre leur retraite dans l'avenir.

6. Les engagements au titre des droits déjà acquis correspondent à la part de la valeur actuelle des droits à prestation accumulés par les fonctionnaires entre la date de leur recrutement et la date de l'évaluation. Les prestations ne sont pleinement acquises que lorsque le fonctionnaire atteint la date à laquelle il peut faire valoir l'intégralité de ses droits. Par conséquent, dans le cas des fonctionnaires qui satisfont à ces conditions et dans le cas des retraités, la valeur actuelle des prestations futures et les engagements au titre des droits déjà acquis sont égaux.

7. Pour bien montrer la différence entre la valeur actuelle des prestations futures et les engagements au titre des droits déjà acquis, on peut ventiler de la sorte le montant net des obligations :

(En dollars des États-Unis)

	<i>Valeur actuelle des prestations futures</i>	<i>Engagements au titre des droits déjà acquis</i>
Retraités actuels	9 410 000	9 410 000
Fonctionnaires en activité pouvant faire valoir leur droit à la retraite	8 053 000	8 053 000
Fonctionnaires en activité ne pouvant pas encore faire valoir leur droit à la retraite	19 322 000	10 059 000
Total	36 785 000	27 522 000

8. Si la Caisse appliquait les principes de la comptabilité en droits constatés à l'assurance maladie après la cessation de service, elle enregistrerait une charge annuelle dans ses états financiers. Dans l'hypothèse où cette charge aurait été enregistrée depuis l'instauration du régime, où elle aurait été financée par répartition, où les prestations, les cotisations et les conditions ouvrant droit à l'assurance n'auraient jamais été modifiées, et où les gains et les pertes actuariels n'auraient pas été différents de ceux normalement attendus, le montant à inscrire en charge pour l'année 2008 serait le suivant :

(En dollars des États-Unis)

Charge d'assurance	1 104 000
Coût financier	1 502 000
Charge annuelle	2 606 000

9. La charge d'assurance correspond à la part des obligations accumulées pour les fonctionnaires en activité pendant la durée de leur service et jusqu'à la date à laquelle ils peuvent faire valoir leur droit à la retraite. Le coût financier représente la charge d'intérêt qui découle du fait que cette obligation future n'est pas financée.

10. Mercer a conclu que si la Caisse adoptait les principes de la comptabilité en droits constatés, la charge annuelle devrait normalement comprendre d'autres éléments : l'amortissement du coût des obligations accumulées jusqu'à la date de l'adoption des nouveaux principes comptables, l'amortissement des coûts découlant de modifications du régime et le gain ou la perte actuariels nets.

11. Le montant des obligations au 31 décembre 2008, calculé par projection sur la base des engagements au 31 décembre 2007, se présente comme suit :

(En dollars des États-Unis)

	<i>Exercice clos le 31 décembre 2008</i>
Engagements au titre des droits déjà acquis, au 1 ^{er} janvier 2008	27 522 000
Charge de retraite	1 104 000
Coût financier	1 502 000
Prestations brutes	(556 000)
Cotisations des retraités (gain)/perte actuariel	115 000
Engagements au titre des droits déjà acquis, au 31 décembre 2008	29 687 000

Analyse de sensibilité

12. Les engagements au 31 décembre 2007 ont été calculés sur la base des données ci-après :

- Données démographiques fournies par la Caisse et données fournies par l'ONU concernant les primes et les cotisations;
- Données relatives aux remboursements versés aux retraités par les compagnies d'assurance (Aetna, Empire Blue Cross, Van Breda, la Mutuelle à Genève et l'assurance soins dentaires CIGNA); montants que Medicare devrait verser aux États-Unis à certains retraités au titre du remboursement des dépenses pharmaceutiques;
- Hypothèses économiques et actuarielles diverses;
- Méthodes et pratiques actuarielles généralement admises.

Données et hypothèses principales

- Données démographiques au 1^{er} janvier 2008
- Taux d'actualisation de 5,5 %
- Hypothèses concernant les départs à la retraite, la liquidation des droits et le taux de mortalité devant être utilisées pour l'évaluation actuarielle de la Caisse arrêtée au 31 décembre 2007
- Montant des remboursements par personne, calculé sur la base des remboursements récemment versés
- Montant des remboursements versés par Medicare aux États-Unis aux retraités relevant de ce régime, au titre des frais pharmaceutiques
- Hausse du coût des soins de santé de 9,5 % en 2008, tombant progressivement à 5 % en 2015 et au-delà, pour les régimes d'assurance maladie proposés aux États-Unis, et de 5,7 % en 2008, revenant progressivement à 4,5 % en 2012 et au-delà, pour les régimes d'assurance maladie disponibles dans les autres pays

13. En ce qui concerne le financement de ses obligations au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, la Caisse adoptera la même méthode que le Secrétariat de l'ONU, laquelle sera exposée par le Secrétaire général dans un rapport qu'il présentera à l'Assemblée générale en 2009. En prévision de ce rapport, l'ONU a décidé de constituer un groupe de travail, dans lequel la Caisse sera représentée. Le groupe n'avait pas encore commencé ses travaux en avril 2009. En ce qui concerne le montant des engagements à long terme, tel que calculé par Mercer, la Caisse attendra les conclusions de l'examen que doit effectuer l'ONU au sujet de l'approche à adopter. Par ailleurs, la Caisse a indiqué le montant de ses obligations au titre des droits déjà acquis dans les notes relatives aux états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2008.

Annexe VII

Examen par le Comité mixte des prévisions budgétaires révisées de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies pour l'exercice biennal 2008-2009 et des prévisions budgétaires pour l'exercice 2010-2011

Questions administratives

a) Prévisions budgétaires révisées pour l'exercice biennal 2008-2009

1. Le Comité mixte a pris note des prévisions budgétaires révisées pour l'exercice biennal 2008-2009, telles qu'elles figurent dans le rapport sur l'exécution du budget soumis par l'Administrateur-Secrétaire, et des prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2010-2011.

2. Le Comité a décidé de confier à un groupe de travail ad hoc, composé de deux membres de chacun des groupes constitutifs et de deux représentants de la Fédération des associations d'anciens fonctionnaires internationaux (FAAFI), l'examen des prévisions budgétaires révisées pour l'exercice biennal 2008-2009 et des prévisions budgétaires pour l'exercice 2010-2011 et l'a chargé de lui présenter ses recommandations.

3. Ayant examiné les conclusions du groupe de travail, le Comité a noté qu'il était proposé de réduire de 21 709 300 dollars le montant des crédits approuvés pour l'exercice biennal 2008-2009. Le montant révisé des crédits ouverts pour l'exercice biennal 2008-2009 s'élèverait donc à 131 489 800 dollars, dont 18 712 000 dollars à la charge de l'Organisation des Nations Unies en application de l'accord sur la répartition des coûts.

b) Prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2010-2011

4. Le Comité mixte était saisi des prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2010-2011, pour des dépenses d'un montant total de 197 045 200 dollars (avant actualisation des coûts), contre 153 199 100 dollars pour l'exercice biennal 2008-2009. Les prévisions budgétaires ont été présentées en chiffres bruts et pour chaque catégorie de dépenses, les montants ont été répartis entre la Caisse et l'Organisation des Nations Unies en application de l'accord sur la répartition des coûts. Le budget comprend, en outre, des dépenses extrabudgétaires d'un montant de 163 200 dollars au titre de l'assurance maladie après la cessation de service.

5. L'Administrateur-Secrétaire a présenté le document et a évoqué chacun des quatre principaux éléments constitutifs du budget, à savoir les frais d'administration, les frais de gestion du portefeuille, les frais d'audit et les frais propres du Comité mixte. S'agissant des frais d'administration, les ressources supplémentaires demandées concernaient principalement la mise en œuvre du projet de système intégré d'administration des pensions (SIAP), l'application des recommandations issues de l'étude d'ensemble de la Caisse, l'adoption de nouvelles normes comptables et les dépenses liées à l'accroissement des activités opérationnelles, imputables à l'accroissement continu du nombre de participants et du nombre de pensions servies. Le budget prévoyait au total 27 postes permanents supplémentaires et le reclassement de trois postes. Des ressources ont aussi été

demandées pour des locaux supplémentaires à usage de bureaux en raison de l'accroissement prévu des effectifs.

6. En ce qui concerne les frais de gestion du portefeuille, le Représentant du Secrétaire général pour les investissements de la Caisse a demandé 14 postes supplémentaires et le reclassement de deux postes. Le Représentant du Secrétaire général a présenté au Comité mixte les prévisions budgétaires concernant le Service de la gestion des investissements et a fait observer que les frais de gestion du portefeuille étaient directement imputés sur le capital de la Caisse et n'étaient pas à la charge des organisations affiliées. Il a également indiqué que la gestion du portefeuille était l'un des domaines dans lesquels faire de fausses économies au niveau des effectifs pouvait aboutir à de graves insuffisances opérationnelles qui pouvaient elles-mêmes entraîner des pertes se chiffrant en millions de dollars.

7. Le Représentant du Secrétaire général a souligné que les économies d'environ 17,8 millions de dollars par rapport au montant des crédits approuvés pour l'exercice 2008-2009 étaient liées à la décision de reporter l'indexation ainsi que des dispositions concernant les investissements en titres immobiliers échangés en bourse, et à une diminution des commissions perçues par les gérants de portefeuilles de valeurs à faible capitalisation, celles-ci étant tributaires des résultats obtenus. Cinq projets importants – contrôle des risques, système de gestion des ordres d'achat et de vente, contrôle de la conformité, comptabilité de portefeuille et système SWIFT – devaient être achevés en 2010. Le système SWIFT est d'ores et déjà en service depuis la première semaine de juillet 2009.

8. Pour l'exercice biennal 2010-2011, on prévoit que les frais de gestion du portefeuille augmenteront de 16,9 % en chiffres réels, soit une proportion relativement modeste du budget total de la Caisse. Le Représentant spécial du Secrétaire général a exposé les raisons pour lesquelles des dépenses supplémentaires d'un montant total de 12,6 millions de dollars aux taux de 2008-2009, correspondant principalement au coût des postes (2,2 millions de dollars) et des services contractuels (8,9 millions de dollars) devaient être prévues pour l'exercice 2010-2011 afin de permettre aux responsables de la gestion du portefeuille de s'acquitter avec efficacité des tâches qui leur sont confiées :

a) Postes – L'effectif actuel de 49 fonctionnaires chargés de la gestion d'un portefeuille de plus de 30 milliards de dollars est insuffisant et la Caisse, ayant décidé de ne pas faire appel à des services extérieurs, a dû assurer elle-même la gestion interne de plus de 90 % de ses actifs. Il y a eu de graves pénuries de personnel et, plus d'une fois, des fonctions essentielles de caractère continu ont dû être confiées à un fonctionnaire unique, ce que l'on considère comme fondamentalement hasardeux et pouvant même avoir des effets catastrophiques. La mise en application de nouveaux systèmes – contrôle des risques, conformité, gestion des ordres, SWIFT et comptabilité de portefeuille – ne ferait qu'aggraver la situation. L'examen du modèle fonctionnel présenté dans le document JSPB/56/R.10 est le quatrième d'une série de rapports de consultants extérieurs qui ont confirmé la nécessité urgente de renforcer l'effectif de base afin de disposer de renforts pour la gestion du portefeuille, le contrôle des risques et l'appui informatique;

b) Dépenses autres que le coût des postes – Les ressources demandées à ce titre dans le cadre d'une stratégie de prévention des risques représentaient pour l'essentiel le coût de la révision des arrangements relatif aux dépositaires et aux comptables centralisateurs, dont les fonctions avaient été regroupées dans un souci

d'économie. Toutefois, le fait d'être entièrement tributaire d'un seul agent faisant fonction à la fois de dépositaire et de comptable centralisateur présentait des risques inacceptables dans une conjoncture aussi instable qu'à présent, comme l'avait démontré la disparition d'entités financières aussi importantes que Bear Stearns et Lehman Brothers. L'indépendance garantissait la séparation des fonctions. En outre, il était nécessaire de revoir les arrangements concernant les services consultatifs.

9. Le Représentant spécial du Secrétaire général a souligné que l'exécution du budget proposé pour l'exercice 2010-2011 contribuerait à consolider la fonction de gestion des investissements en améliorant le contrôle des risques dans toute la mesure du possible et en mettant en place des systèmes informatiques solides, de même qualité que ceux utilisés à l'extérieur.

10. En ce qui concerne les frais d'audit, le montant demandé correspondait au maintien des moyens existants pour le Comité des commissaires aux comptes et le Bureau des services de contrôle interne.

11. Des ressources ont été demandées pour le Comité mixte afin de prendre en compte le coût de ses réunions supplémentaires.

12. Comme les années précédentes, des ressources extrabudgétaires ont été prévues au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, dont le coût était financé par les organisations affiliées à la Caisse.

13. Le représentant des chefs de secrétariat a recommandé de donner à l'avenir une orientation plus stratégique au document contenant les prévisions budgétaires; en particulier, des représentants des chefs de secrétariat ont invité l'Administrateur et le Représentant du Secrétaire général à mettre au point une série d'indicateurs de résultats clefs pour les soumettre au Comité mixte à sa prochaine session, afin de mieux mettre en lumière l'évolution des frais d'administration annuels par rapport au montant des cotisations reçues et des prestations servies pendant la même année.

Observations générales

14. Le groupe de travail a examiné le projet de budget de la Caisse, qui prévoit des ressources d'un montant de 197 045 200 dollars (avant actualisation des coûts) pour l'exercice biennal 2010-2011, dont 107 162 100 dollars au titre des frais d'administration, 87 280 100 dollars pour les frais de gestion du portefeuille, 2 503 000 dollars pour les frais d'audit et 100 000 dollars au titre des dépenses du Comité mixte.

15. Le projet de budget fait apparaître une augmentation en chiffres réels de 28,6 % par rapport au budget approuvé pour l'exercice 2008-2009 et de 50 % par rapport au budget révisé du même exercice. Après actualisation des coûts, le projet de budget pour 2010-2011 s'élève à 214 999 800 dollars, ce qui représente une croissance nominale de 63,5 %. Pour ce qui est des postes, 41 postes supplémentaires ont été proposés : 27 pour les services administratifs et 14 pour le Service de la gestion des investissements.

Présentation et méthode

16. Le groupe de travail a estimé qu'il faudrait à l'avenir améliorer le document contenant les prévisions budgétaires de façon à : a) faire apparaître clairement l'abattement pour le délai de recrutement afférent à l'exercice biennal précédent;

b) faire apparaître clairement et de façon complète les dépenses renouvelables et non renouvelables afférentes à l'exercice antérieur et à l'exercice à venir; et c) appliquer les coûts salariaux standard des Nations Unies de façon appropriée et indiquer les taux utilisés pour tenir compte de l'inflation et des taux de change pour les dépenses autres que les dépenses de personnel, à la colonne « actualisation des coûts ». En outre, le groupe de travail a relevé quelques inexactitudes, telles que la part de l'augmentation ou de la diminution incombant à l'ONU qui est indiquée au tableau 1 des prévisions budgétaires révisées. Ces erreurs ont été rectifiées par le secrétariat.

17. Le groupe de travail a lu avec intérêt les renseignements détaillés fournis dans le document de 183 pages présenté au Comité mixte, mais il déplore que ce document n'ait pas été mis à la disposition du Comité suffisamment de temps avant sa réunion. Il a en outre estimé que la présentation du budget pourrait plus être transparente et plus synthétique et, à cet effet, qu'il serait bon d'expliquer, en les justifiant avec toutes les précisions nécessaires, les priorités établies ainsi que les demandes de ressources supplémentaires afin de faciliter les travaux du groupe de travail et du Comité mixte, le temps dont ils disposaient pour analyser le rapport étant très limité. Vu l'ampleur du travail requis pour passer en revue les propositions, il faudrait que le document budgétaire soit mis à la disposition du Comité mixte un mois au plus tard avant sa réunion annuelle.

18. Le groupe de travail recommande que le document final contenant les prévisions budgétaires révisées et les propositions budgétaires soit approuvé par l'Administrateur et par le Représentant du Secrétaire général avant d'être soumis au Comité mixte.

19. Dans toutes les recommandations du groupe de travail, les chiffres indiqués étaient des chiffres avant actualisation. Le groupe de travail a appelé l'attention du secrétariat sur le fait que l'actualisation du coût des postes n'avait pas été effectuée de façon exacte – application de l'abattement pour délai de recrutement à la base et d'un facteur de 100 % pour le calcul des chiffres actualisés pour 2010-2011 – d'où une augmentation excessive des montants actualisés. Le groupe de travail a demandé que les coûts standard soient appliqués correctement en utilisant des facteurs appropriés pour délais de recrutement, lorsque les tableaux seraient révisés avant leur approbation finale par le Comité mixte. Il a été donné suite à sa demande.

20. Le groupe de travail a également noté que les dépenses autres que le coût des postes n'avaient pas été actualisées. Le secrétariat a expliqué que les chiffres « avant actualisation » étaient en fait des chiffres actualisés. Les corrections voulues devraient être apportées lors de l'élaboration du prochain document budgétaire.

Observations générales du groupe de travail sur le projet de budget et justification de ses recommandations

21. Le groupe de travail a noté qu'en général, les activités proposées au titre du programme étaient techniquement justifiées. Il a estimé toutefois, compte tenu de l'exécution du budget des exercices antérieurs, que la possibilité d'exécuter la totalité des activités présentées pour l'exercice biennal relevait d'un optimisme excessif. Pour cette raison, il a demandé que soit établi un ordre de priorité pour toutes les activités, ce qu'ont fait l'Administrateur et la Directrice du Service de la gestion des investissements, et c'est sur cette base qu'il a proposé le budget révisé.

22. S'agissant des ressources demandées au titre des postes, le groupe de travail comprenait que le projet de budget tenait compte des recommandations formulées dans l'étude d'ensemble de la Caisse, soumise au Comité mixte en 2008 afin de donner une idée des besoins en personnel, à moyen terme, de la Caisse. Le groupe de travail a toutefois constaté que les recommandations formulées dans l'étude d'ensemble ne s'étaient pas traduites par l'élaboration d'un plan relatif aux ressources humaines, accompagné d'un calendrier d'exécution échelonné sur quatre à six ans, comme l'avait demandé le Comité mixte en 2007. Dans ces conditions, il était difficile au groupe de travail de déterminer le degré d'urgence et le rang de priorité des demandes concernant les effectifs. En conséquence, il n'a pas toujours pu éviter d'examiner ponctuellement les demandes présentées.

23. La Caisse devrait, comme elle en avait été priée précédemment, communiquer au Comité mixte un document sur son plan à moyen terme de gestion des ressources humaines, établi compte tenu des recommandations formulées lors de l'étude d'ensemble de la Caisse.

24. Le groupe de travail a également abordé avec l'administration de la Caisse la question des locaux vacants au 20^e étage du 1 Dag Hammarskjöld Plaza et s'est déclaré préoccupé de ce que la Caisse ait payé un loyer pour ces locaux pendant plus d'un an sans les occuper.

Administration

25. Le montant proposé au titre des frais d'administration représente au total 107 162 100 dollars avant actualisation des coûts, soit un accroissement des ressources de 41,2 % par rapport au montant approuvé pour le budget de l'exercice 2008-2009 et de 48,6 % par rapport au montant révisé du budget de cet exercice.

26. Le Groupe de travail a approuvé la mise en service du système intégré d'administration des pensions (SIAP) et le renforcement des opérations.

27. Le budget proposé prévoit la création de 27 postes et le reclassement de 3 postes. Le groupe de travail a approuvé la création des 14 postes ci-après :

<i>Catégorie/classe</i>	<i>Titre fonctionnel</i>
1 P-4	Spécialiste des prestations
1 P-3	Spécialiste de la gestion de l'information
2 Agents des services généraux (1 ^{re} classe)	Assistant principal (prestations)
2 Agents des services généraux (Autres classes)	Assistant (prestations)
1 D-1	Directeur financier
1 P-3	Comptable – Bureau de Genève (proposé à P-4)
1 P-4	Spécialiste du contrôle des risques
1 P-4	Spécialiste des systèmes d'information, chargé du contrôle de la production et de l'assurance qualité
1 P-3	Analyste sécurité de l'information
1 Agent des services généraux (Autres classes)	Assistant juridique (New York)

<i>Catégorie/classe</i>	<i>Titre fonctionnel</i>
1 Agent des services généraux (Autres classes)	Assistant principal de secrétariat (Bureau de l'Administrateur)
1 Agent des services généraux (Autres classes)	Assistant, Groupe des opérations de caisse (proposé à la 1 ^{re} classe)

28. En ce qui concerne le poste de directeur financier, étant donné que son titulaire est chargé de rendre compte de la situation financière du secrétariat et d'agir en coordination avec le Représentant du Secrétaire général concernant les responsabilités qui lui sont confiées en vertu de l'article 19 des Statuts de la Caisse, à savoir la tenue de comptes détaillés de tous les placements et autres opérations de la Caisse s'y rapportant, la définition des fonctions liées au poste et le recrutement du titulaire devraient se faire dans le cadre de consultations étroites entre l'Administrateur et le Représentant du Secrétaire général pour les investissements de la Caisse. En outre, le groupe de travail conseillait vivement de préciser dans le profil de ce poste que le titulaire doit posséder de bonnes connaissances et une grande expérience des normes IPSAS et des normes internationales d'information financière (IFRS), en particulier de la norme IAS 26.

29. Le groupe de travail n'était pas en faveur de la création d'un service distinct pour le contrôle des risques, mais a approuvé la création au bureau de l'Administrateur d'un poste de spécialiste du contrôle des risques de la classe P-4 dont les fonctions étaient décrites au paragraphe de l'annexe II.

30. Le montant proposé pour les dépenses autres que les dépenses du personnel s'élevait à 9 256 400 dollars et comprenait les dépenses renouvelables et non renouvelables au titre du personnel temporaire (autre que pour les réunions) ainsi que le coût des heures supplémentaires, de l'assurance maladie après la cessation de service et des activités de formation.

31. S'agissant des besoins au titre du personnel temporaire (autre que pour les réunions) pour le système SIAP, le groupe de travail a approuvé toutes les demandes formulées avec les réserves suivantes :

a) Tous les postes de la catégorie des services généraux ont été demandés en 1^{re} classe, mais le groupe de travail ne pouvait approuver que des postes des autres classes;

b) Le poste de la classe P-4 destiné au fonctionnaire chargé des achats ne devait être créé que pour une durée d'un an;

c) Tous les postes devraient être créés en tant que postes temporaires, et leur coût devait être calculé en appliquant les coûts standard appropriés et en tenant compte de l'abattement pour délais de recrutement.

32. Les postes approuvés pour le projet SIAP sont indiqués au tableau 2 ci-après. Les fonctions qui s'y attachent sont précisées à l'annexe IX.

<i>Catégorie/classe</i>	<i>Titre fonctionnel</i>
1 P-4	Coordonnateur de projet (participation)
1 P-4	Coordonnateur de projet (droits à prestations)

<i>Catégorie/classe</i>	<i>Titre fonctionnel</i>
1 P-4	Administrateur de projet (double filière)
2 P-3	Spécialiste des prestations
1 Agent des services généraux (Autres classes)	Assistant de projet (Groupe de la gestion des dossiers et service clients)
1 P-4	Coordonnateur de projet (paiements)
1 P-4	Coordonnateur de projet (système d'ajustement des pensions)
1 P-4	Coordonnateur de projet (comptabilité)
3 Agents des services généraux (Autres classes)	Assistant de projet (trésorerie et opérations de caisse, interfaces, rapprochements)
1 P-5	Responsable de projet (projet SIAP)
1 P-4	Spécialiste du service clients et des droits à prestations
1 P-3	Analyste systèmes (paiement des pensions)
1 P-3	Administrateur UNIX
1 Agent des services généraux (Autres classes)	Assistant informatique
1 P-4	Responsable des achats à la Division des achats de l'ONU – pour un an seulement

33. Le poste de la classe P-5 demandé au titre du personnel temporaire (autre que pour les réunions) pour la mise en œuvre du projet IPSAS/IFRS n'a pas été approuvé. Par contre, le groupe de travail a approuvé l'inscription d'un montant supplémentaire de 100 000 dollars (en sus des 100 000 dollars demandés) pour des services de consultant.

34. Une récapitulation des recommandations concernant les objets de dépense autres que les postes figure au tableau ci-après. Les montants correspondant aux frais généraux de fonctionnement et au coût des fournitures et accessoires ainsi que du mobilier et du matériel ont été ajustés en fonction du nombre de postes recommandés.

Tableau 1

(En milliers de dollars des États-Unis)

Consultants	437,6
Frais de voyage	1 428,1
Services contractuels.	27 784,7
Dépenses de représentation	4,0
Frais généraux de fonctionnement	10 877,0
Fournitures et accessoires	210,1
Mobilier et matériel	6 000,0

Service de la gestion des investissements

35. Les prévisions budgétaires concernant les frais de gestion du portefeuille représentaient au total 87 280,1 dollars avant actualisation, soit un accroissement des ressources de 16,9 % par rapport au montant approuvé pour l'exercice 2008-2009 (74 637,5 dollars) et de 53,7 % par rapport au montant révisé pour le même exercice (56 782,5 dollars). Les économies escomptées, soit 17,9 millions de dollars, concernaient en majeure partie (17,4 millions de dollars) les services contractuels en raison du report de l'indexation et du retard dans le recrutement d'un fonctionnaire chargé des investissements en titres immobiliers échangés en bourse; des économies avaient aussi été réalisées sur les frais de gestion des valeurs à faible capitalisation, en raison d'une évolution défavorable du marché.

36. Le projet de budget prévoyait la création de 14 postes et le reclassement de 2 postes; le groupe de travail approuvait la création des 9 postes ci-après :

<i>Catégorie/classe</i>	<i>Titre fonctionnel</i>
1 P-4	Gérant des actions d'Amérique du Nord
1 P-4	Gérant obligataire
1 P-4	Gérant des actifs immobiliers
1 Agent des services généraux (Autres classes)	Assistant de gestion obligataire
1 P-4	Administrateur de base de données
1 P-4	Responsable de systèmes d'information et de la sécurité informatique
1 P-3	Spécialiste des systèmes de trading et de rapprochement
1 P-3	Spécialistes des systèmes SWIFT, risques et conformité
1 Agent des services généraux (1 ^{re} classe)	Assistant principal systèmes d'information

37. Le groupe de travail a approuvé la création de ces postes étant entendu que suivant la nouvelle stratégie de gestion des investissements adoptée par le Service de la gestion des investissements, la Caisse continuerait à gérer elle-même ses investissements. À cet effet, il était indispensable de pourvoir d'urgence les postes vacants afin de renforcer les secteurs clefs de cette activité. Il était en outre indispensable d'assurer l'automatisation des opérations relatives aux investissements qui étaient encore effectuées manuellement.

38. Concernant les objets de dépense autres que les postes, le Groupe de travail a recommandé l'approbation d'un montant total de 65 948 000 dollars, dont détail au tableau 2 ci-après, contre un montant de 72 989 300 dollars proposé pour l'exercice 2008-2009 et le montant révisé de 45 569 900 dollars approuvé pour le même exercice.

Tableau 2

(En milliers de dollars des États-Unis)

Autres dépenses de personnel	1 022,3
Consultants	1 828,8
Frais de voyage	2 000,0
Services contractuels.	56 426,9
Dépenses de représentation	22,0
Frais généraux de fonctionnement	3 788,1
Fournitures et accessoires	160,0
Mobilier et matériel	700,0
Total, objets de dépense autres que les postes	65 948,0

Frais d'audit

39. Le groupe de travail a approuvé les ressources demandées au titre des frais d'audit (2 503 000 dollars).

Dépenses du Comité mixte

40. Le groupe de travail a approuvé les ressources demandées au titre des dépenses du Comité mixte (100 000 dollars).

Fonds extrabudgétaires

41. Le groupe de travail a approuvé les ressources correspondant à un poste d'agent des services généraux (Autres classes), dont le coût sera financé par les organisations concernées.

Recommandations du Comité mixte

42. Compte tenu des recommandations du groupe de travail, le Comité mixte a approuvé, en vue de leur présentation à l'Assemblée générale, des prévisions budgétaires d'un montant de 179 131 200 dollars, soit : 95 104 300 dollars pour les frais d'administration, 81 219 200 dollars pour les frais de gestion du portefeuille, 2 707 700 dollars pour les frais d'audit et 100 000 dollars pour les dépenses du Comité mixte. Sur ce montant, 155 708 900 dollars seraient à la charge de la Caisse et 23 422 300 dollars à la charge de l'Organisation des Nations Unies, conformément à l'accord sur la répartition des coûts.

43. Les montants indiqués pour l'exercice 2010-2011 ont été ajustés compte tenu d'un abattement pour délai de recrutement, comme recommandé par le Comité mixte, ce qui donne un montant de 94 468 300 dollars pour les frais d'administration et de 81 855 200 dollars pour les frais de gestion du portefeuille. Le montant de 179 131 200 dollars après actualisation des coûts reste inchangé. Sur ce montant, 156 892 900 dollars seraient à la charge de la Caisse et 22 238 300 dollars à la charge de l'ONU, conformément à l'accord sur la répartition des coûts.

44. En outre, le Comité mixte a approuvé un montant de 162 600 dollars à financer à l'aide de fonds extrabudgétaires pour le traitement des primes d'assurance maladie après la cessation de service pour le compte d'un certain nombre d'organisations affiliées qui en font la demande.

Récapitulation des postes demandés pour l'exercice 2010-2011 : recommandations du Comité mixte

	<i>Décision à prendre</i>	<i>Poste</i>	<i>Nombre de postes</i>	<i>Catégorie</i>	<i>Remarques</i>
Administration					
Direction exécutive et administration					
Bureau de l'Administrateur					
Bureau de l'Administrateur	Création	Assistant principal de secrétariat	1	Agent des services généraux (Autres classes)	Recommandée
Service juridique	Reclassement	Chef du Service juridique	1	P-5 à D-1	Non recommandé
	Création	Assistant juridique	1	Agent des services généraux (Autres classes)	Recommandée
Politiques et analyse	Création	Responsable (hors classe) des politiques et de l'analyse	1	P-5	Non recommandée
	Création	Spécialiste de la gestion documentaire	1	P-4	Non recommandée
Équipe chargée de l'évaluation technique et du contrôle des risques	Création	Chef de l'équipe chargée de l'évaluation technique et du contrôle des risques	1	D-1	Non recommandée
	Création	Spécialiste du contrôle des risques	1	P-4	Recommandée
	Création	Assistant de l'équipe chargée de l'évaluation technique et du contrôle des risques	1	Agent des services généraux (Autres classes)	Non recommandée
Programme de travail					
Opérations					
Section des opérations	Création	Spécialiste des prestations	1	P-4	Recommandée
	Création	Spécialiste de la gestion de l'information	1	P-3	Recommandée
	Création	Assistant principal (prestations)	2	Agent des services généraux (1°C)	Recommandée
	Création	Assistant (prestations)	2	Agent des services généraux (Autres classes)	Recommandée
	Création à titre temporaire	Coordonnateur de projet (participation) (SIAP)	1	P-4	Recommandée

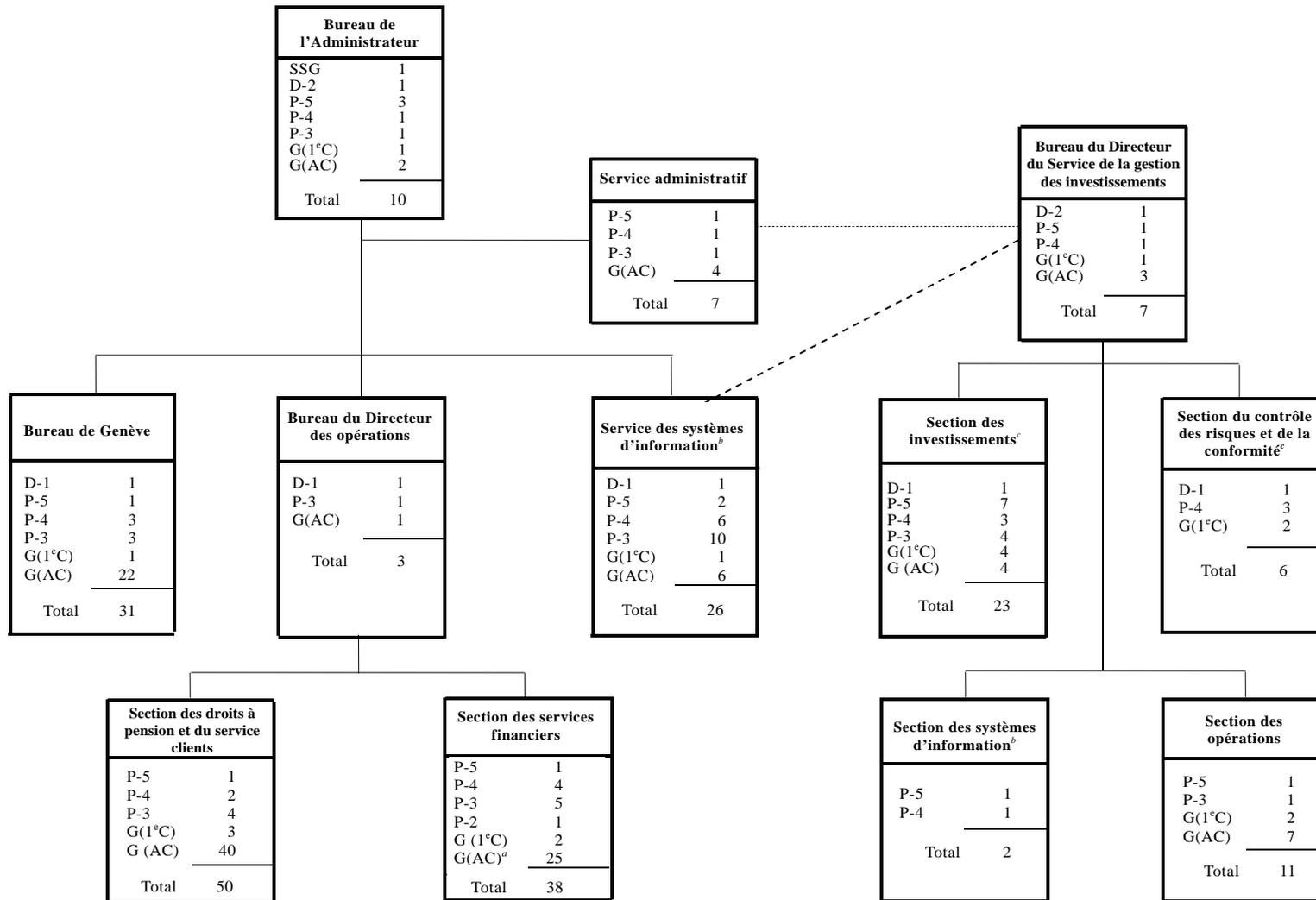
	<i>Décision à prendre</i>	<i>Poste</i>	<i>Nombre de postes</i>	<i>Catégorie</i>	<i>Remarques</i>
	Création à titre temporaire	Coordonnateur de projet (droits à prestations) (SIAP)	1	P-4	Recommandée
	Création à titre temporaire	Administrateur de projet (double filière) (SIAP)	1	P-4	Recommandée
	Création à titre temporaire	Spécialiste des prestations (SIAP)	2	P-3	Recommandée
	Création à titre temporaire	Assistant principal de projet (Groupe de la gestion des dossiers et service clients) (SIAP)	1	Agent des services généraux (1°C)	Recommandée dans la catégorie des agents des services généraux (Autres classes)
Section des services financiers	Création	Directeur financier	1	D-1	Recommandée
	Création	Spécialiste IFRS/IPSAS	1	P-4	Non recommandée
	Reclassement	Comptable (Groupe des paiements)	1	P-2 à P-3	Non recommandé
	Création	Assistant principal (Groupe des opérations de caisse)	1	Agent des services généraux (1°C)	Recommandée dans la catégorie des agents des services généraux (Autres classes)
	Création à titre temporaire	Coordonnateur de projet (paiements, système d'ajustement des pensions, comptabilité) (SIAP)	3	P-4	Recommandée
	Création à titre temporaire	Assistant principal de projet (trésorerie, opérations de caisse, interfaces et rapprochements) (SIAP)	3	Agent des services généraux (1°C)	Recommandée dans la catégorie des agents des services généraux (Autres classes)
Bureau de Genève	Création	Comptable	1	P-4	Recommandée à la classe P-3
	Création	Assistant (finance et comptabilité)	1	Agent des services généraux (Autres classes)	Non recommandée
	Création	Assistant juridique	1	Agent des services généraux (Autres classes)	Non recommandée
Appui au programme					
Service des systèmes d'information	Création	Responsable de la gestion intégrée de l'information (Base de données)	1	P-5	Non recommandée

	<i>Décision à prendre</i>	<i>Poste</i>	<i>Nombre de postes</i>	<i>Catégorie</i>	<i>Remarques</i>
	Création	Informaticien hors classe – responsable de projet et coordonnateur	1	P-5	Non recommandée
	Création	Spécialiste des systèmes d'information, chargé du contrôle de la production et de l'assurance qualité	1	P-4	Recommandée
	Création	Responsable de la gestion des contrats informatiques	1	P-4	Non recommandée
	Création	Analyste sécurité de l'information	1	P-3	Recommandée
	Création à titre temporaire	Responsable de projet (SIAP)	1	P-5	Recommandée
	Création à titre temporaire	Responsable des achats à la Division des achats, exclusivement affecté au SIAP	1	P-4	Recommandée pour une durée d'un an
	Création à titre temporaire	Spécialiste du service clients et des droits à prestations (SIAP)	1	P-4	Recommandée
	Création à titre temporaire	Analyste systèmes (paiement des pensions) (SIAP)	1	P-3	Recommandée
	Création à titre temporaire	Administrateur UNIX (SIAP)	1	P-3	Recommandée
	Création à titre temporaire	Informaticien (appui réseau) (SIAP)	1	Agent des services généraux (1°C)	Recommandée dans la catégorie des agents des services généraux (Autres classes)
Service administratif	Création	Spécialiste des ressources humaines et de la formation	1	P-3	Non recommandée
	Création	Assistant administratif	1	Agent des services généraux (Autres classes)	Non recommandée
	Création	Assistant (voyages)	1	Agent des services généraux (Autres classes)	Non recommandée
	Reclassement	Assistant (gestion des installations)	1	Agent des services généraux – reclassement de Autres classes à 1°C	Non recommandé

	<i>Décision à prendre</i>	<i>Poste</i>	<i>Nombre de postes</i>	<i>Catégorie</i>	<i>Remarques</i>
Investissements					
Programme de travail					
Investissements	Création	Gérant des actions d'Amérique du Nord	1	P-4	Recommandée
	Création	Gérant obligataire	1	P-4	Recommandée
	Création	Gérant des actifs immobiliers	1	P-4	Recommandée
	Création	Gérant des investissements responsables	1	P-4	Non recommandée
	Création	Gérant des actions d'Amérique du Nord	1	P-3	Non recommandée
	Création	Assistant de gestion obligataire	1	Agent des services généraux (Autres classes)	Recommandée
	Reclassement	Assistant de gestion des placements	2	Agent des services généraux – reclassement de Autres classes à 1 ^{er} C	Non recommandé
Contrôle des risques et de la conformité	Création	Analyste risques	1	P-3	Non recommandée
	Création	Assistant (gestion des risques)	1	Agent des services généraux (Autres classes)	Non recommandée
Appui au programme					
Systèmes d'information	Création	Administrateur de base de données	1	P-4	Recommandée
	Création	Responsable des systèmes d'information et de la sécurité informatique	1	P-4	Recommandée
	Création	Spécialiste des systèmes de trading et de rapprochement	1	P-3	Recommandée
	Création	Spécialiste des systèmes SWIFT, risques et conformité	1	P-3	Recommandée
	Création	Assistant principal (systèmes d'information)	1	Agent des services généraux (1 ^{er} C)	Recommandée
	Création	Assistant de l'administrateur de base de données	1	Agent des services généraux (Autres classes)	Non recommandée

Annexe VIII

Organigramme de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies approuvé pour l'exercice biennal 2008-2009



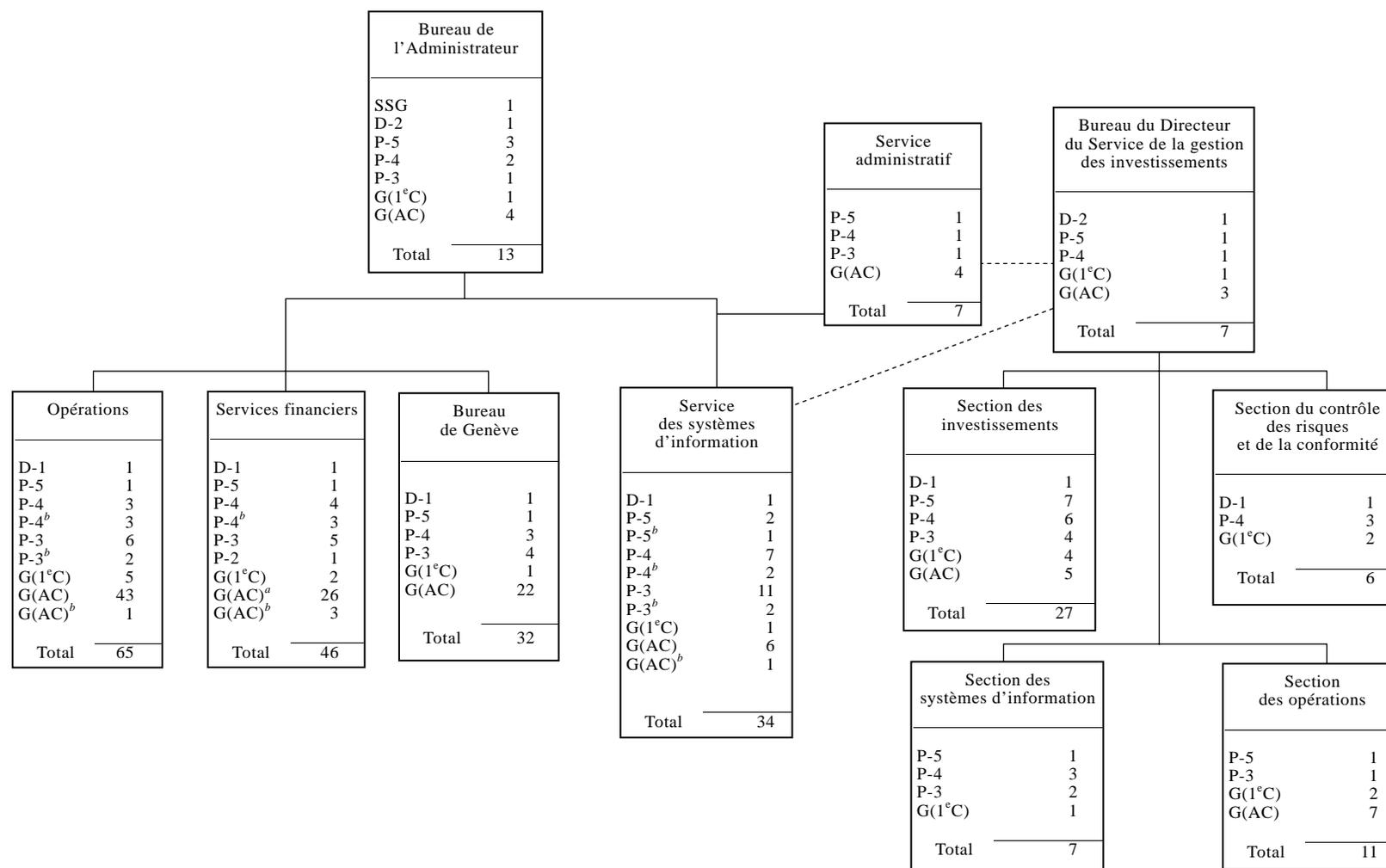
Abréviations : SSG : Sous-Secrétaire général; G(1°C) : agent des services généraux (1^{re} classe); G(AC) : agent des services généraux (Autres classes).

^a Un poste d'agent des services généraux est financé par les organisations affiliées au moyen de ressources extrabudgétaires.

^b Deux postes [1 P-4, 1 G(AC)] ont été transférés de la Section des systèmes d'information.

^c Un poste P-5 a été transféré de la Section du contrôle des risques et de la conformité à la Section des investissements en échange d'un poste P-4.

Annexe IX

Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies :
organigramme proposé pour l'exercice biennal 2010-2011

Abréviations : SSG : Sous-Secrétaire général; G(1^{er}C) : agent des services généraux (1^{er} classe); G(AC) : agent des services généraux (Autres classes).

^a Un poste d'agent des services généraux est financé par les organisations affiliées au moyen de ressources extrabudgétaires.

^b Poste temporaire.

Annexe X

Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies : nombre de participants par organisation affiliée au 31 décembre 2008

Organisation	Nombre de participants													
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Organisation des Nations Unies ^a	44 059	43 869	43 864	43 751	44 958	50 126	54 953	56 287	57 541	59 542	64 092	68 853	74 575	79 933
Organisation internationale du Travail	2 823	2 632	2 599	2 620	2 612	2 650	2 747	2 863	3 044	3 221	3 330	3 261	3 366	3 572
Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	5 735	5 540	5 435	5 387	5 340	5 315	5 344	5 447	5 648	5 822	5 918	5 774	5 735	5 722
Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture	2 561	2 667	2 588	2 650	2 629	2 452	2 414	2 437	2 517	2 528	2 508	2 469	2 526	2 553
Organisation mondiale de la Santé	6 125	5 965	5 935	6 180	6 409	6 817	7 375	8 181	8 966	9 498	9 932	10 072	10 157	10 435
Organisation de l'aviation civile internationale	820	826	852	852	841	867	873	883	863	863	826	806	795	775
Organisation météorologique mondiale	333	316	312	314	327	329	322	310	303	287	302	334	332	319
Accord général sur les tarifs et le commerce ^b	476	538	529	542	7	4	3	1	–	–	–	–	–	–
Agence internationale de l'énergie atomique	2 146	2 057	2 053	2 075	2 068	2 076	2 125	2 168	2 207	2 217	2 261	2 278	2 273	2 229
Organisation maritime internationale	315	324	323	310	315	325	330	340	344	351	343	338	337	320
Union internationale des télécommunications	908	885	905	921	965	953	967	1 006	971	875	871	854	843	823
Organisation mondiale de la propriété intellectuelle	611	672	712	807	955	1 033	1 106	1 189	1 240	1 206	1 166	1 130	1 134	1 139
Fonds international pour le développement agricole	302	295	298	332	338	344	383	435	462	488	506	502	519	526
Centre international d'études μ pour la conservation et la restauration des biens culturels	29	31	29	32	35	37	33	36	34	39	39	40	38	37
Organisation européenne et méditerranéenne pour la protection des plantes	10	11	11	12	12	12	12	11	11	11	11	12	12	13
Organisation des Nations Unies pour le développement industriel	1 455	1 163	1 064	921	851	810	813	821	786	791	783	753	759	779

<i>Organisation</i>	<i>Nombre de participants</i>													
	<i>1995</i>	<i>1996</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Centre international pour le génie génétique et la biotechnologie	–	136	138	141	142	145	145	150	152	162	171	173	177	191
Organisation mondiale du tourisme	–	70	72	74	78	79	79	83	88	95	90	99	100	95
Tribunal international du droit de la mer	–	–	18	20	25	27	30	33	34	34	36	36	36	38
Autorité internationale des fonds marins	–	–	3	30	28	31	28	34	34	28	30	29	29	32
Cour pénale internationale ^c	–	–	–	–	–	–	–	–	–	298	431	578	719	809
Union interparlementaire ^d	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	37	40	45	45
Organisation internationale pour les migrations ^e	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	2 059	2 419
Nombre total de participants	68 708	67 997	67 740	67 971	68 935	74 432	80 082	82 715	85 245	88 356	93 683	98 431	106 566	112 804
Nombre total d'organisations affiliées	16	18	20	20	19	19	19	19	19	20	21	21	22	22

^a Le nombre de participants de l'Organisation des Nations Unies pour 2006 a été corrigé par rapport aux données fournies précédemment, passant de 68 855 à 68 853.

^b L'Accord général sur les tarifs et le commerce s'est retiré de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies le 31 décembre 1998.

^c La Cour pénale internationale est devenue la vingtième organisation affiliée à la Caisse, à compter du 1^{er} janvier 2004.

^d L'Union interparlementaire est devenue la vingt et unième organisation affiliée à la Caisse, à compter du 1^{er} janvier 2005.

^e L'Organisation internationale pour les migrations est devenue la vingt-deuxième organisation affiliée à la Caisse à compter du 1^{er} janvier 2007.

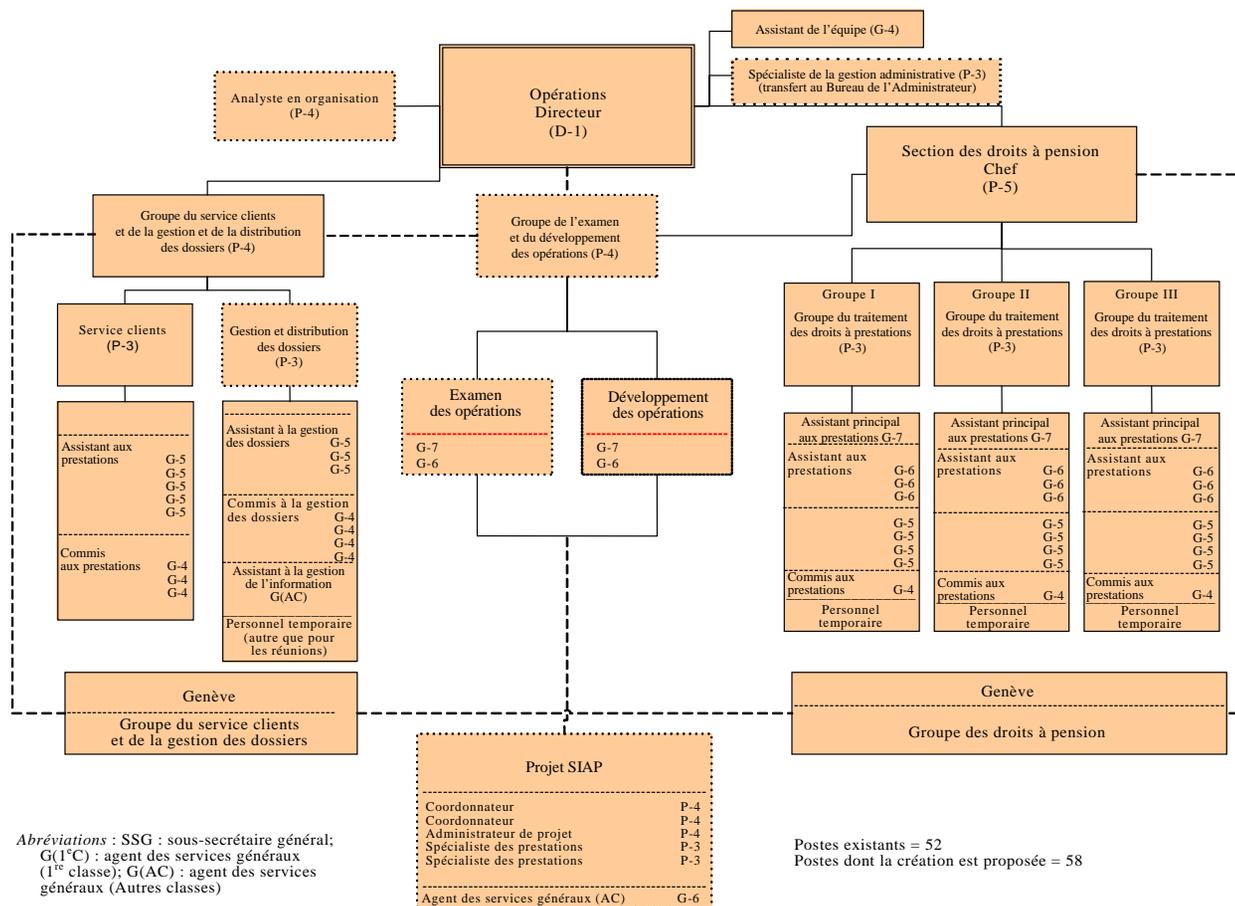
Annexe XI

Statistiques de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, décembre 1995-décembre 2008

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Nombre total de participants	68 708	67 997	67 740	67 971	68 935	74 432	80 082	82 715	85 245	88 356	93 683	98 431	106 566	112 804
Nombre de bénéficiaires	38 914	41 433	43 149	44 633	46 199	48 069	49 416	51 028	52 496	53 879	55 140	56 705	58 084	59 945
Total partiel	107 622	109 430	110 889	112 604	115 134	122 501	129 498	133 743	137 741	142 235	148 823	155 136	164 650	172 749
Ratio participants/ bénéficiaires	1,8:1	1,6:1	1,6:1	1,5:1	1,5:1	1,5:1	1,6:1	1,6:1	1,6:1	1,6:1	1,7:1	1,7:1	1,8:1	1,9:1
<i>(En milliers de dollars des États-Unis)</i>														
Cotisations salariales	260 032	264 955	263 027	267 907	272 834	285 314	310 247	337 544	379 532	413 615	459 156	488 360	566 407	602 851
Cotisations employeurs	517 518	535 782	524 463	533 885	543 823	569 233	618 387	672 139	756 900	825 215	913 615	975 192	1 106 279	1 186 447
Montant total des cotisations	777 550	800 737	787 490	801 792	816 657	854 547	928 634	1 009 683	1 136 432	1 238 830	1 372 771	1 463 552	1 672 686	1 789 298
Montant total des prestations servies	788 780	915 073	883 717	927 980	1 069 584	1 029 116	1 064 801	1 140 698	1 215 205	1 306 913	1 399 913	1 532 826	1 655 752	1 842 462
Cotisations moins prestations servies	-11 230	-114 336	-96 227	-126 188	-252 927	-174 569	-136 167	-131 015	-78 773	-68 083	-27 142	-69 274	-16 934	-53 164
Valeur de réalisation des actifs	15 187 804	16 913 379	18 526 325	21 795 940	25 577 614	23 848 302	21 527 878	20 573 815	25 749 260	29 245 673	31 428 274	36 308 791	41 381 230	31 052 129

Annexe XII

Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies : nouvelle structure du service chargé des opérations, proposée pour 2010-2011



Annexe XIII

Système intégré d'administration des pensions

Introduction

1. À sa cinquante-cinquième session, en juillet 2008, le Comité mixte a pris note avec intérêt d'une étude réalisée par la Caisse et un cabinet de conseil, d'où il ressortait qu'il conviendrait que la Caisse adopte un Système intégré d'administration des pensions (SIAP). Cela signifie qu'il faudra aussi adopter de nouveaux modes de travail fondés sur la gestion processus, moderniser la plate-forme informatique et mettre en place de nouveaux systèmes là où ils s'avèreront nécessaires. Ce programme de changement a été décrit dans un dossier de décision, qui a été présenté au Comité mixte. Celui-ci a approuvé, dans leur principe, les recommandations de l'Administrateur-Secrétaire concernant la modernisation de la plate-forme informatique et l'adoption d'un modèle opérationnel fondé sur la gestion processus. Il a également demandé que soit élaboré et présenté dans le projet de budget pour 2010-2011 un projet complet, en indiquant notamment le détail du coût a) du matériel, b) des logiciels, c) des services contractuels, y compris des intégrateurs de système et autres consultants extérieurs et d) les autres dépenses que nécessiterait l'exécution du projet.

2. Le projet de Système intégré d'administration des pensions consistera à remplacer les systèmes vieillissés pour accroître la capacité de l'ensemble, conformément au modèle de fonctionnement cible présenté au Comité mixte à sa cinquante-cinquième session, en 2008. Il conduira aussi à mettre en place des systèmes informatiques communs à tous les services de la Caisse, qui permettront une gestion horizontale des opérations, abattant les cloisons actuelles au profit d'un modèle opérationnel fondé sur la gestion processus traitant les enchaînements de tâches d'un bout à l'autre.

Historique

3. En 2006, le Comité mixte a approuvé le financement d'une étude destinée à chiffrer le temps, les dépenses et les autres ressources nécessaires si l'on voulait atteindre les objectifs relatifs à un système d'administration des pensions s'étendant à tous les services de la Caisse, comprenant la mise en place d'une solution intégrée de gestion de l'information qui servira les besoins de la Caisse elle-même, de son personnel, des organisations affiliées, des participants et des bénéficiaires et de toutes les parties concernées.

4. Le nombre de nouveaux participants à la Caisse, de mutations et de cessations de service traités au cours de l'exercice biennal 2008-2009 devrait être en hausse d'environ 81 % par rapport au chiffre correspondant de l'exercice biennal 1998-1999. On a fait face à cet accroissement substantiel en ayant largement recours à l'automatisation, puisque l'effectif du personnel chargé des activités correspondantes n'a augmenté que de 26 % entre les mêmes dates. Le rapprochement de ces deux pourcentages de croissance montre que d'importants gains de productivité ont été réalisés.

5. Ces gains de productivité sont dus principalement à des améliorations techniques, comme la multiplication et le perfectionnement des interfaces, ainsi qu'à l'automatisation des calculs relatifs aux prestations. Il convient de noter que les initiatives d'automatisation prises par la Caisse à partir de 2001 ont donné les résultats escomptés pour ce qui est d'absorber et de compenser l'accroissement du volume de travail, réduisant les activités de calcul manuel des prestations à un pourcentage relativement faible de l'ensemble.

6. Il faut cependant souligner que, si les membres du personnel qui participent à l'exécution de ces tâches méritent d'être félicités pour leur efficacité, leur capacité de faire face à l'accroissement du volume que représentent ces tâches, qui devrait s'accroître, se trouvera rapidement amoindrie si l'on ne s'attaque pas bientôt aux problèmes de l'effectif de l'unité Opérations et du remplacement des systèmes de la génération actuelle.

7. Comme l'a confirmé l'étude d'ensemble de mai 2008, la structure du régime de la Caisse est complexe, en grande partie du fait que la Caisse fonctionne dans le monde entier. Ses caractéristiques les plus originales sont a) le système de la double filière pour l'ajustement des pensions, b) la prise en compte de la situation de famille, c) le problème des fluctuations monétaires, qui ont une incidence sur la gestion de trésorerie, l'évaluation du passif et la répartition des investissements, d) le fait que la Caisse effectue des paiements dans tous les pays du monde, e) la question des attestations de situation et f) les mécanismes auxquels il faut faire appel pour régler les prestations selon les instructions des intéressés. Qui plus est, l'affaire est compliquée par l'obligation de gérer tout cela à l'échelle mondiale (dans 190 pays) et de gérer le versement des prestations en 15 monnaies, en naviguant sur une mer de prescriptions bancaires et réglementaires en constante évolution.

8. La complexité qui résulte de tout cela a un effet non négligeable sur les systèmes informatiques opérationnels de la Caisse. Le projet SIAP devrait aboutir à une bien meilleure utilisation des ressources, grâce à la modernisation de la plateforme technologique, où la programmation en COBOL sera abandonnée, et au passage d'une gestion dossiers à une gestion processus. On peut donc considérer ce projet comme un investissement dans le futur dispositif de fonctionnement et de contrôle de la Caisse qui, à terme, permettra de réduire les coûts et de relever le niveau de qualité des services.

9. En 2007, l'Administrateur-Secrétaire a informé le Comité mixte qu'il avait décidé de créer un Comité de pilotage du SIAP (du progiciel de gestion intégré (PGI), à l'époque) chargé d'orienter les activités à mener pour élaborer le système et le mettre en service, avec la participation de représentants de tous les services et bureaux de la Caisse. Le mandat de ce comité et sa composition ont été communiqués au Comité mixte dans le document JSPB/54/R.26.

10. Le groupe de travail en question a recommandé de procéder en six étapes :

- a) Organisation générale du projet et conception des solutions;
- b) État des processus en vigueur;
- c) Conception des processus révisés;
- d) Plan des processus révisés;

- e) Choix des solutions techniques en fonction des processus révisés;
- f) Achat et mise en place de la solution retenue dans sa totalité.

11. Conformément à la méthode décrite ci-dessus, la Caisse a engagé, par l'intermédiaire de la Division des achats de l'ONU, un cabinet de conseil spécialisé qui l'aidera à analyser l'état actuel de ses processus et de son dispositif informatique, à établir les relations entre tous les processus actuels et à mettre au point un nouveau modèle de fonctionnement cible et une nouvelle architecture informatique permettant à la Caisse de s'acquitter de ses tâches plus efficacement et plus économiquement et aussi de rehausser la qualité de ses services tout en réduisant les risques. Par la suite, la Caisse a établi une synthèse sous forme de dossier de décision.

12. Vu l'importance du projet et la réflexion stratégique qu'il nécessitait, la Caisse a communiqué aux consultants les indications et observations stratégiques voulues, et participé à l'analyse SWOT (points forts, points faibles, possibilités et dangers).

13. L'étude générale du projet s'est déroulée sur une période de trois mois, à partir de juillet 2007. Les consultants retenus, experts à la fois du domaine des pensions et de l'informatique, ont entrepris les activités suivantes :

a) 1^{re} étape – état de la situation. Les consultants ont examiné les conditions de fonctionnement de la Caisse pour déterminer, avec un regard indépendant, quels changements ou quelles améliorations étaient susceptibles de produire des gains d'efficacité, de réduire les risques et d'améliorer le vécu des participants, des bénéficiaires et des organisations affiliées en ce qui concerne les services sur lesquels ils comptent de la part de la Caisse. L'équipe de projet (membres du personnel de la Caisse et consultants) a aussi dressé un état des lieux des processus de fonctionnement de la Caisse;

b) 2^e étape – modèle opérationnel cible. L'étude a débouché sur un projet de modèle de fonctionnement fondé sur les principes de la normalisation des processus et de l'intégration des systèmes et visant bien précisément à régler, autant que possible, les problèmes relevés au cours de la première étape;

c) 3^e étape – activités préalables à la mise en service. Un certain nombre d'activités ont été suggérées comme moyens pour la Caisse pour faciliter les changements à venir résultant des recommandations issues des deux premières étapes de l'étude;

d) 4^e étape – dossier de décision. L'équipe de projet a élaboré un plan de projet complet, déterminé quelles étaient les ressources nécessaires et établi un dossier de décision et un état des ressources nécessaires;

e) 5^e étape – communication. L'équipe de projet a passé en revue les principales conclusions de l'étude et en a créé un résumé sur support audiovisuel à l'intention des membres du Comité mixte. La direction de la Caisse a présenté et analysé ces conclusions, avec ses collaborateurs, notamment lors de deux réunions-débats spécialement organisées à New York et Genève. En outre, les premières conclusions de l'étude ont été communiquées aux secrétaires des comités des pensions des organisations affiliées implantées en Europe.

Observations générales

14. Les conclusions dégagées de l'évaluation du fonctionnement de la Caisse et de son outil informatique ont été les suivantes :

a) Les modalités de fonctionnement de base de la Caisse sont complexes et, dans une certaine mesure, elles sont fragmentées et comportent de nombreuses solutions de continuité;

b) Le principal système d'administration des pensions fonctionne sur un mainframe d'une génération passée et est programmé en COBOL, ce qui exige l'intervention de spécialistes pour le faire évoluer et en assurer la maintenance;

c) Il n'existe actuellement aucun matériel ni aucun logiciel standard en service à la Caisse;

d) L'information de gestion disponible à la Caisse est restreinte et peu utilisée. Celle qui est disponible n'est pas très utile, à cause des limites de la logique des types de tâche (par exemple, le même cas peut relever de différents types de tâches qui doivent être accomplies pour qu'il soit complètement traité; les dossiers restent ouverts pendant que le participant ou le bénéficiaire prend sa décision; et ils ne peuvent pas être ouverts et fermés le même jour);

e) Tous les enchaînements de tâches ne font pas actuellement l'objet de directives, même si on s'occupe actuellement de régler ce problème;

f) Le fait que les organisations affiliées donnent des informations incomplètes ou inexactes à la Caisse pèse lourdement sur l'efficacité de celle-ci et pose un problème auquel il est particulièrement difficile de s'attaquer;

g) Un bon nombre de fonctionnaires de la Caisse qui sont très expérimentés tant en informatique que dans le domaine des opérations sont sur le point de prendre leur retraite.

Objectifs et recommandations

15. Face à ces constatations, les consultants ont proposé des modalités de fonctionnement repensées qui sont plus cohérentes et si possible normalisées, pour lesquelles il existe de meilleures solutions techniques et grâce auxquelles le travail pourra se faire avec peu d'interventions manuelles, voire aucune (c'est-à-dire que le traitement direct gagnera du terrain) et avec un nombre réduit de solutions de continuité. D'autre part, l'équipe de projet a élaboré un nouveau modèle opérationnel cible (où sont incorporées les modalités de fonctionnement repensées), faisant appel à une solution et une infrastructure informatiques plus modernes et plus souples, destiné à :

a) Intégrer et standardiser les procédures (c'est-à-dire ramener au strict minimum le nombre de dérogations aux règles opérationnelles générales et uniformiser le traitement des dossiers);

b) Mettre en place une base de données centrale desservant toutes les unités de la Caisse, dont l'architecture comporterait des entrées individuelles pour la gestion des cotisations et des prestations, ce qui réduirait le nombre des interfaces internes, actuellement égal à 48;

c) Rationaliser les flux de travail (c'est-à-dire mieux les intégrer et les rendre plus linéaires et intuitifs);

d) Obtenir des informations de gestion plus utiles, propres à améliorer la qualité des décisions et des plans stratégiques, ainsi que celle des services apportés aux participants;

e) Améliorer les contrôles internes en pratiquant la gestion active des cotisations, ce qui consisterait à les « facturer » au lieu de les enregistrer passivement et de procéder ensuite aux rapprochements nécessaires;

f) Normaliser les logiciels et le matériel informatique;

g) Mieux assurer la continuité des opérations et leur reprise en cas de sinistre, grâce à une standardisation plus poussée.

16. Les consultants ont analysé plusieurs possibilités avec la direction de la Caisse, puis recommandé que la Caisse se lance dans un programme de changement en adoptant un nouveau modèle opérationnel répondant à une logique de gestion processus qui modernise son fonctionnement en créant de nouveaux systèmes là où y en a besoin et en améliorant les méthodes de travail. Ce choix tenait principalement au fait que le système d'administration des pensions vieillit et que les processus sont complexes et discontinus. La mise en place d'un nouveau modèle opérationnel fondé sur les principes de la normalisation des processus et de l'intégration des systèmes est un moyen de s'attaquer à ces problèmes.

17. L'Administrateur-Secrétaire recommande que soient approuvés le programme de changement correspondant, défini dans le dossier de décision, ainsi que le montant des ressources nécessaires indiquées dans le projet de budget de la Caisse pour l'exercice biennal 2010-2011.

Gouvernance et organisation du projet

18. Il faudra que le projet SIAP ait l'adhésion de tous les services de la Caisse. Il faut absolument qu'il réussisse pour que la Caisse soit en mesure d'assurer les services requis par ses interlocuteurs, aussi loin qu'on puisse voir actuellement.

19. Afin d'assurer le succès du projet, l'Administrateur-Secrétaire a ordonné la création du Comité d'orientation du SIAP, où sont représentés tous les groupes fonctionnels de la Caisse.

20. Le Comité d'orientation compte sept membres et un secrétaire. Il est présidé par l'Administrateur-Secrétaire adjoint, qui parraine le projet. Chaque membre désigne un suppléant qui le remplacera en cas d'indisponibilité ou de départ de la Caisse. Une fois la réalisation du projet lancée, le ou les directeur(s) ou chef(s) d'équipe de l'entreprise d'intégration de systèmes retenue y participera ou y participeront également *ès qualités*. À l'occasion, d'autres personnes seront invitées à participer à telle ou telle séance du Comité d'orientation.

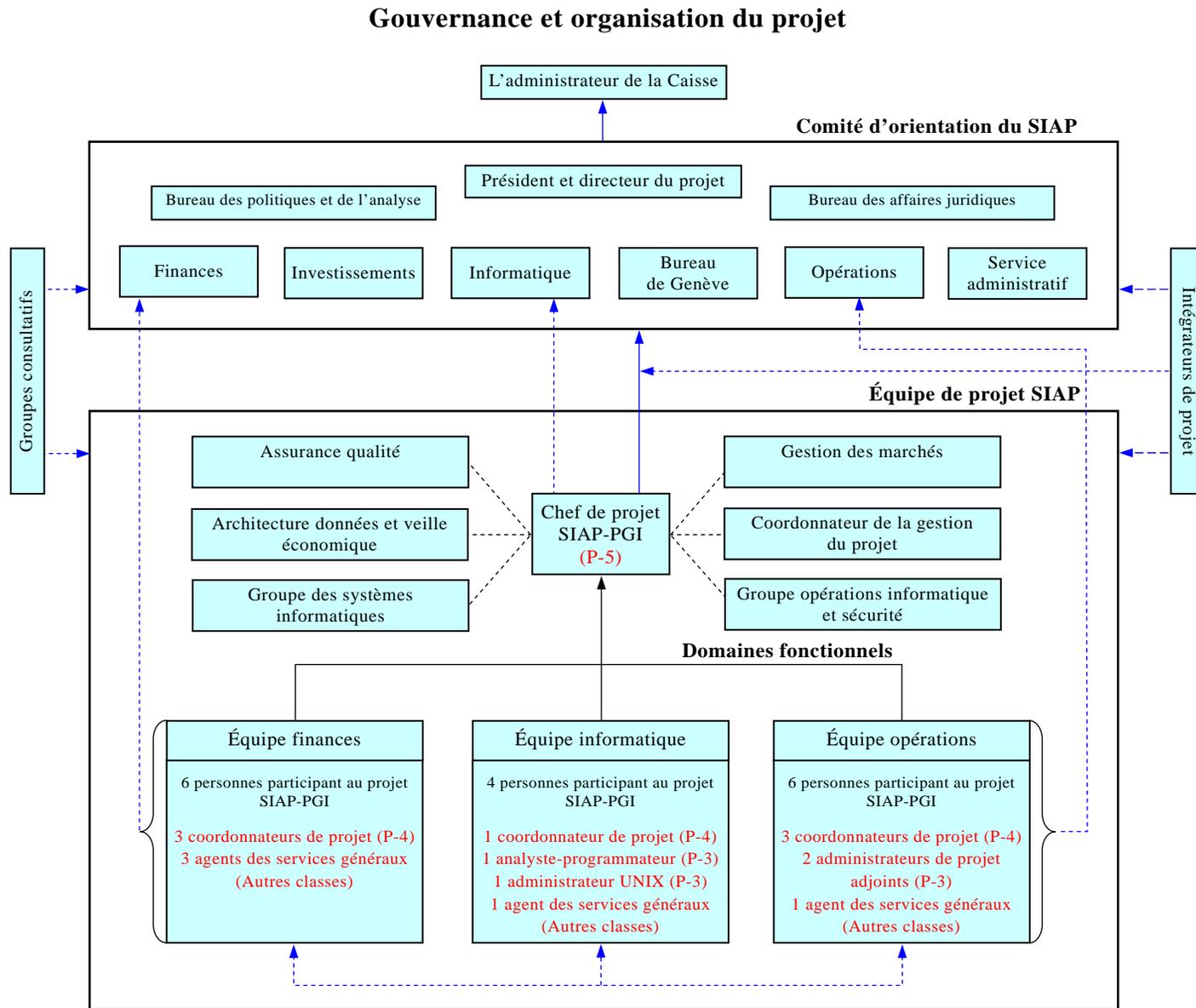
21. La responsabilité de la programmation détaillée et de l'exécution du projet incombera au Directeur de projet du SIAP, qui dépendra du Comité d'orientation. Les membres de l'équipe du projet communiqueront étroitement avec les responsables de la Caisse. Cette équipe sera formée d'experts de la gestion du changement, de la gestion des méthodes de travail, de l'administration, des

techniques disponibles, des finances et des opérations (des experts des disciplines correspondant à chacune des fonctions organiques feront aussi partie de l'équipe).

22. Afin de faire en sorte que toutes les parties concernées participent comme il convient aux activités d'organisation, de coordination et de mise en œuvre, plusieurs groupes consultatifs seront créés pour servir de supports à la communication et la collaboration destinées à faire du projet SIAP un projet à l'échelle de la Caisse qui appelle la participation de toutes les parties prenantes.

23. La figure I montre la composition et l'organisation de la structure de gouvernance prévue, ainsi que les rapports hiérarchiques qui y existeront.

Figure I
Projet de structure de gouvernance



24. Le projet SIAP ne peut démarrer correctement qu'avec une équipe composée des personnes voulues, celles-ci s'y consacrant exclusivement, et dotée des ressources nécessaires. Néanmoins, certaines activités préalables d'adaptation du projet à des améliorations qu'il faut apporter au fonctionnement actuel de la Caisse ont déjà été entreprises avec les moyens limités dont on dispose.

Organisation générale du projet et conception de la solution

État des lieux

25. Il s'agissait de recenser les enchaînements de tâches effectués quotidiennement au cas par cas ou en série dans les différentes branches de la Caisse et d'analyser chacune des tâches de chaque chaîne, afin de comprendre :

- a) Le détail des activités menées aux fins de la bonne administration de la Caisse;
- b) Les aspects technologiques (matériel et logiciels);
- c) Les solutions de continuité entre le fonctionnement de la Caisse et celui d'autres parties – organismes des Nations Unies, institutions spécialisées ou tiers (personnes physiques ou morales);
- d) Les flux de données vers l'extérieur, vers la Caisse ou internes, qu'ils passent par la voie électronique ou par d'autres modes de communication;
- e) Le dispositif de contrôle et de gestion des risques utilisé pour garantir la qualité de la gouvernance;
- f) Les caractéristiques qui n'appartiennent qu'à la Caisse, sur le plan des particularités de conception, de la nature réellement mondiale de l'ensemble des organismes des Nations Unies et des institutions spécialisées et des exigences qui en résultent pour l'architecture du système.

26. Le tableau 1 donne une vue d'ensemble des systèmes à remplacer et des raisons pour lesquelles les changements sont nécessaires.

Tableau 1
Systèmes à remplacer

<i>Système actuel</i>	<i>Objet</i>	<i>Raisons de changer</i>
PENSYS	Administration des pensions	Écrit en COBOL, une langue de programmation qui date; maintenance assurée par des moyens internes depuis 1992. Le système vieillit et les programmeurs en COBOL deviendront de plus en plus difficiles à trouver. Système supposant l'existence d'un macroordinateur.
Lawson	Comptabilité	Produit du commerce, mais fortement adapté aux fins de la compatibilité avec PENSYS, ce qui rend les mises à niveau coûteuses et encore plus compliquées.

<i>Système actuel</i>	<i>Objet</i>	<i>Raisons de changer</i>
OIS	Organisation du travail et tableau de bord	Le tableau de bord actuel est constitué de tableaux Excel contenant des données provenant de PENSYS; celui-ci étant sur le point d'être remplacé, le tableur Excel perd son utilité. Cette solution a d'ailleurs de graves limites, sans compter qu'elle peut comporter des risques.
Content Manager	Gestion des documents	Ayant récemment racheté FileNet, qui offre un équivalent de Content Manager, IBM a annoncé qu'il n'y aurait plus de nouvelles versions de ce logiciel. De plus, l'appui technique pour la machine AS400 est interrompu.

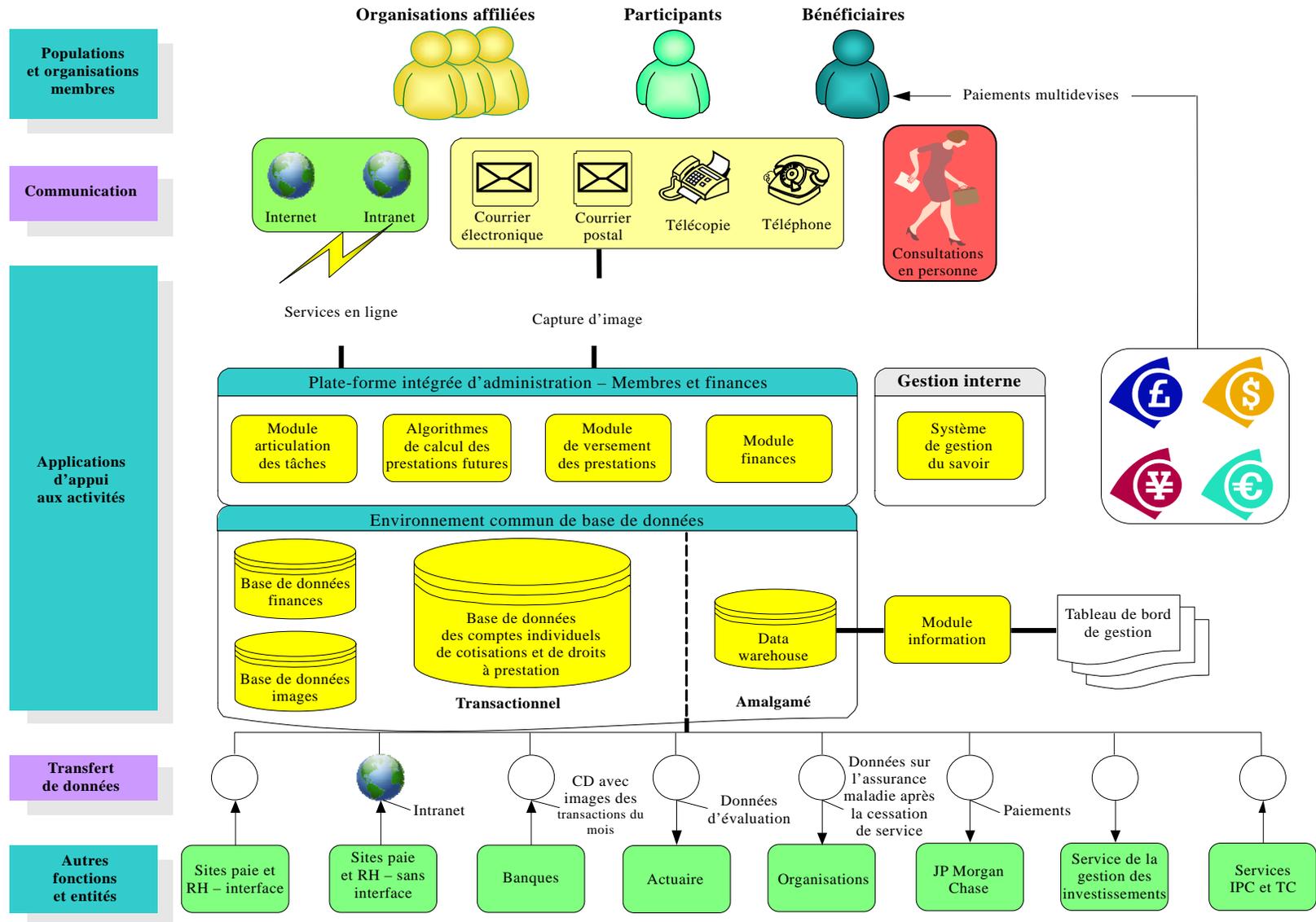
Modèle opérationnel cible

27. Ce modèle a été élaboré pour permettre de disposer d'une représentation visuelle des interactions entre les enchaînements de tâches et les technologies nouvelles adoptées selon les principes de la normalisation et de l'intégration. Comme on l'a déjà vu, les besoins suivants en ont été dégagés :

- a) Intégration et normalisation des enchaînements de tâches, d'où la réduction au minimum des exceptions et des pannes et l'égalité de traitement des dossiers ;
- b) Utilisation d'un environnement unique de base de données dans tous les services de la Caisse, fondé sur l'idée de comptes individuels de cotisations et de droits à prestation, d'où un plus petit nombre d'interfaces internes;
- c) Traitement centralisé et direct, destiné à réduire le nombre de solutions de continuité et accroître le débit;
- d) Acheminement direct du travail, s'appuyant lorsque c'est possible sur une articulation des tâches complète et intuitive;
- e) Production d'une information de gestion plus abondante, aux fins de l'amélioration des décisions et de l'établissement des plans stratégiques, et aussi de l'amélioration du vécu des clients grâce au relèvement des normes relatives à la qualité des services;
- f) Amélioration du dispositif de contrôle interne, par exemple en « facturant » le montant des cotisations plutôt que de les recevoir passivement, puis effectuer les rapprochements;
- g) Normalisation du matériel et des logiciels, dans tous les cas où c'est possible;
- h) Renforcement des capacités en matière de continuité des opérations et de reprise après un sinistre;
- i) Relevé de tous les systèmes et enchaînements de tâches, avec une bonne maîtrise du contrôle des versions et de l'archivage.

28. La nouvelle solution applicable en pratique est illustrée par la figure II.

Figure II
Modèle opérationnel cible



Abréviations : IPC et TC : indices des prix à la consommation et taux de change.

29. Aux yeux de la Caisse, l'exécution du projet de modèle opérationnel cible présentera plusieurs avantages, notamment les suivants :

- a) Amélioration de l'exécution des opérations quotidiennes;
- b) Accroissement des capacités opérationnelles 8 (permettant de faire face à l'accélération des départs à la retraite prévue les années qui viennent);
- c) Modernisation de la plate-forme informatique (remplacement des plates-formes vieillissantes);
- d) Création d'une passerelle pour la transmission du savoir;
- e) Amélioration de l'information de gestion et des capacités d'analyse et de prévision;
- f) Réduction des risques opérationnels, grâce à l'amélioration des outils de contrôle et des enchaînements de tâches;
- g) Amélioration du vécu de ceux qui font appel aux services de la Caisse;
- h) Le projet devrait s'autofinancer à moyen terme (le point mort sera atteint au bout de 5 à 8 ans, selon les hypothèses retenues en matière d'économies).

Activités préalables

30. Compte tenu des recommandations issues de l'organisation du projet et de la conception de la solution concernant les activités préalables à la mise en service du nouveau système, les tâches suivantes seront accomplies avant la fin de l'exercice biennal 2008-2009 :

- a) Création de dictionnaires de données complets sur les systèmes actuels (PENSYS et Lawson) là où il n'en existe pas ou ils ne couvrent pas complètement la base de données actuelle;
- b) Analyse détaillée des données concernant les systèmes actuels, dans le cadre de la création des dictionnaires et, le cas échéant, début de nettoyage des données – soit au moyen de programmes de traitement en masse, soit, plus probablement, en faisant appel à du personnel de la Caisse ou à des temporaires;
- c) Lancement de la production ou de l'actualisation de la documentation sur les procédures destinée à servir de fondement aux diagrammes représentant les enchaînements de tâches dans l'état des lieux;
- d) Lancement de la création ou de l'actualisation des feuilles de calcul où seront définis les modes de calcul complexes et détaillés de la Caisse, et demande de l'aval des experts maison et éventuellement de l'actuaire-conseil;
- e) Lancement et production, mise à jour ou examen de la documentation définissant de façon détaillée les échanges de données (interfaces) qui ont lieu entre les systèmes actuels de la Caisse et ceux d'autres entités;
- f) Lancement du travail de définition de bibliothèques d'essais détaillées portant sur les interfaces et les calculs.

Approbation du projet, passation de marchés et lancement

31. Pour qu'on puisse respecter le calendrier et mener à bien les activités prévues lors de la phase de planification et de conception de solutions (l'objectif étant la mise en service intégrale en novembre 2013), et compte tenu de l'ampleur et de la complexité du projet ainsi que des efforts qu'il suppose en matière de gestion du changement, les activités d'achat et de lancement devraient être achevées d'ici novembre 2010, comme indiqué au tableau 2 :

Tableau 2

Principales étapes : approbation du projet de Système intégré d'administration des pensions, passation de marchés et lancement

<i>Phase</i>	<i>Principales réalisations attendues</i>	<i>Échéance</i>	<i>État</i>
Planification du projet	• Évaluation de l'état actuel	Juillet 2008	Achevée
	• Modèle opérationnel cible	Juillet 2008	Achevée
	• Plan de travail général	Juillet 2008	Achevée
	• État des ressources nécessaires	Juillet 2008	Achevée
Approbation du projet	• Accord de principe des organes directeurs sur l'exécution du projet	Décembre 2008	Achevée
Activités préparatoires	• Planification	Janvier 2009	Achevée
	• Établissement du dictionnaire de données	Janvier 2009	Achevée
	• Nettoyage des données	Avril 2011	En cours
	• Documentation de description des processus	Mars 2011	En cours
	• Documentation technique	Décembre 2009	En cours
Approbation des ressources nécessaires	• Présentation et approbation du budget du projet pour l'exercice biennal 2010-2011	Juillet 2009/ décembre 2009	En cours
Recherche et sélection de l'équipe de projet	• Choix des responsables de la direction et de la coordination du projet	Mars 2010	En cours
	• Établissement des définitions d'emploi	Octobre 2009	À venir
	• Recrutement des membres de l'équipe	Juillet 2010	À venir
Formation en cours d'emploi de l'équipe de remplacement	• Formation du personnel en vue de pouvoir libérer l'équipe chargée de l'exécution	Octobre 2010	À venir
Passation des marchés relatifs aux logiciels, au matériel et aux services	• Affectation d'un fonctionnaire chargé des achats par la Division des achats	Mai 2009	Achevée
	• Établissement de l'état des ressources nécessaires sous sa forme définitive par le Comité directeur du projet SIAP	Novembre 2009	À venir
	• Appel d'offres envoyé aux fournisseurs	Décembre 2009	À venir

<i>Phase</i>	<i>Principales réalisations attendues</i>	<i>Échéance</i>	<i>État</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Réunion des soumissionnaires • Évaluation des propositions des fournisseurs • Négociation des marchés avec la Division des achats • Mise au point des contrats avec le Bureau des affaires juridiques et attribution des marchés 	<p>Janvier 2010</p> <p>Mars 2010</p> <p>Juillet 2010</p> <p>Septembre 2010</p>	<p>À venir</p> <p>À venir</p> <p>À venir</p> <p>À venir</p>
Prototype de validation	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à l'essai du prototype de validation 	<p>Juin 2011</p>	<p>À venir</p>

32. Une fois les ressources nécessaires approuvées et la procédure de passation de marchés achevée, le plan d'exécution suivra une méthode standard d'élaboration des systèmes. Les tâches liées à la conception, au développement et à la mise à l'essai du projet feront l'objet d'un suivi automatisé et l'état d'avancement des activités sera notifié tous les mois par l'intermédiaire de la structure décisionnelle en place.

33. L'exécution du projet devrait commencer officiellement en novembre 2010, une fois que le prototype de validation aura été mis à l'essai et approuvé, et le système devrait être mis en service en novembre 2013, sous réserve que des ressources suffisantes soient approuvées et mises à disposition.

Plan d'exécution

34. Le tableau 3 récapitule les principales réalisations nécessaires à l'exécution réussie et efficace du Système intégré d'administration des pensions. Il est proposé d'étaler l'exécution du projet sur deux exercices biennaux, à savoir 2010-2011 et 2012-2013. Au cours de cette période, les activités du projet seront celles qui figurent au tableau 3.

Tableau 3

Principales étapes : principales réalisations attendues dans l'exécution du Système intégré d'administration des pensions

<i>Phase</i>	<i>Principales réalisations</i>	<i>Échéance prévue</i>
Mobilisation	<ul style="list-style-type: none"> • Établissement du plan de travail • Création de l'équipe de projet • Examen et mise au point définitive des exigences fonctionnelles 	<p>Septembre 2010</p> <p>Octobre 2010</p> <p>Octobre 2010</p>
Analyse et définition de chaque module du SIAP	<ul style="list-style-type: none"> • Étude de la modélisation des processus actuels pour les interfaces, les transactions et l'établissement de rapports de gestion • Description exhaustive des processus remaniés pour les interfaces, les transactions et l'établissement de rapports de gestion 	<p>Achevée</p> <p>Novembre 2010</p>

<i>Phase</i>	<i>Principales réalisations</i>	<i>Échéance prévue</i>
Conception de chaque module du SIAP	<ul style="list-style-type: none"> • Parachèvement du document de référence sur l'état actuel du système 	Novembre 2010
	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en correspondance de l'état actuel et du nouveau modèle opérationnel cible du SIAP 	Décembre 2010
	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des insuffisances 	Décembre 2010
	<ul style="list-style-type: none"> • Tenue du séminaire « Perspectives » 	Décembre 2010
	<ul style="list-style-type: none"> • Parachèvement du modèle opérationnel cible 	Février 2011
	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'un document de localisation des données 	Février 2011
	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration de la stratégie de migration des données 	Février 2011
	<ul style="list-style-type: none"> • Approbation du modèle opérationnel cible 	Février 2011
	Établissement du document de conception de la configuration, compte tenu des éléments à adapter aux besoins de la Caisse	
	<ul style="list-style-type: none"> • Module « Pensions » 	Avril 2011
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des documents 	Avril 2011
	<ul style="list-style-type: none"> • Grand livre 	Mai 2011
	<ul style="list-style-type: none"> • Comptes créditeurs/comptes débiteurs 	Mai 2011
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de la trésorerie 	Mai 2011
	Établissement du document de conception des interfaces, compte tenu des éléments à adapter aux besoins de la Caisse	
<ul style="list-style-type: none"> • Interface bancaire 	Juillet 2011	
<ul style="list-style-type: none"> • Interfaces de l'Organisation et des organismes des Nations Unies pour les données relatives aux ressources humaines et les données financières, notamment les cotisations et l'assurance maladie après la cessation de service 	Août 2011	
<ul style="list-style-type: none"> • Interfaces de gestion des contenus pour les systèmes Web 	Août 2011	
<ul style="list-style-type: none"> • Établissement du document sur la production de rapports et la migration des données 	Août 2011	
Mise en place de l'infrastructure	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de passation des marchés relatifs au matériel et aux logiciels 	Décembre 2010
	<ul style="list-style-type: none"> • Installation des serveurs du SIAP 	Juin 2011
	<ul style="list-style-type: none"> • Configuration des systèmes et réalisation des essais unitaires 	Novembre 2011

<i>Phase</i>	<i>Principales réalisations</i>	<i>Échéance prévue</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation de la première démonstration pratique des modules du SIAP à l'intention des responsables de processus 	Décembre 2011
Développement	<ul style="list-style-type: none"> • Développement d'objets adaptés conformément aux documents d'adaptation • Développement des interfaces conformément au document de conception des interfaces • Développement du système de rapports de l'information conformément au document de conception des rapports 	Janvier 2012 Janvier 2012 Janvier 2012
Essais	<ul style="list-style-type: none"> • Essais d'intégration du système • Essai pilote global • Élaboration de la stratégie pour les essais d'acceptation par l'utilisateur • Réalisation du premier essai d'acceptation par l'utilisateur • Correction des défauts • Réalisation du deuxième essai d'acceptation par l'utilisateur 	Mars 2012 Avril 2012 Avril 2012 Septembre 2012 Octobre 2012 Décembre 2012
Mise en service	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration de la stratégie, du plan et de la liste de vérification du passage au nouveau système • Formation des utilisateurs • Établissement d'une documentation complète (utilisateur, système et technique) • Réalisation du troisième essai d'acceptation par l'utilisateur • Mise en service avec essai d'exploitation 	Janvier 2013 Avril 2013 Avril 2013 Juin 2013 Juillet 2013
Après mise en service	<ul style="list-style-type: none"> • Exploitation en parallèle • Correction de tous les problèmes • Examiner les demandes d'amélioration et fixer le calendrier des mesures à prendre 	Septembre 2013 Octobre 2013 Novembre 2013

Ressources nécessaires

35. Le déploiement complet du Système intégré d'administration des pensions, qui devrait prendre deux ans et demi (30 mois) à compter de la mise à l'essai et de l'approbation du prototype de validation, nécessitera des ressources à la mesure de la complexité et de l'ampleur des tâches à accomplir. Cette phase achevée, des dépenses renouvelables seraient à prévoir pour la mise à niveau, la maintenance et l'exploitation du système.

Ressources financières

36. Le coût global du projet s'éleva à 22 660 300 dollars, comme indiqué au tableau 4. Les prévisions de dépenses ont été établies en procédant de la même manière que pour l'étude générale de viabilité réalisée en 2007 par l'équipe du projet SIAP avec l'aide de consultants extérieurs et présentée au Comité mixte en 2008 (voir JSPB/55/R.22). Le coût estimatif du projet prend en compte une analyse détaillée des ressources nécessaires pour l'équipe du projet ainsi que des chiffres actualisés concernant les dépenses de personnel.

37. Le projet de Système intégré d'administration des pensions devrait être considéré comme un projet d'investissement et son financement devrait donc être prélevé sur les avoirs de la Caisse.

Tableau 4
**État récapitulatif des ressources nécessaires pour la période 2010-2013,
 par catégorie**
 (En milliers de dollars des États-Unis)

Catégorie	SIAP : coût estimatif avant actualisation des coûts (2010-2013)						Dépenses renouvelables de maintenance (montant annuel)
	2010-2011			2012-2013			
	Projet (dépenses)		Objets de dépense autres que les postes (montant)	Postes temporaires (montant)	Projet (dépenses)		
Montant	Pourcentage	Montant			Montant		
Voyages	84,8	0,6	84,8			84,8	
Services contractuels							
Achats	89,3	0,6		89,3		89,3	
Mise en place du système	10 947,4	77,5	8 406,3	2 541,1	6 478,8	17 426,2	
Maintenance							624,4
Total partiel, services contractuels	11 036,7	78,2	8 406,3	2 630,4	6 478,8	17 515,5	624,4
Mobilier et matériel							
Matériel informatique	3 000,0	21,2	3 000,0			3 000,0	
Droits de licence							275,0
Total partiel, mobilier et matériel	3 000,0	21,2	3 000,0	0,0	0,0	3 000,0	275,0
Total	14 121,5	100,0	11 491,1	2 630,4	6 478,8	20 600,3	899,4
Réserve pour imprévus de 10 %						2 060,0	
Coût total du projet (y compris la réserve pour imprévus)						22 660,3	

38. Pour l'exercice 2010-2011, la Caisse demande un montant de 14 121 500 dollars, dont 2 630 400 dollars au titre des postes temporaires, dont la création a été jugée nécessaire dans l'étude générale de viabilité et lors de la phase de conception des solutions.

39. On prévoit également que la Caisse continuera de faire appel aux mécanismes de l'ONU pour passer les marchés concernant les biens et services nécessaires et former une équipe composée d'individus compétents et hautement expérimentés, recrutés à l'intérieur et à l'extérieur de la Caisse.

40. On estime qu'un montant de 6 478 800 dollars sera nécessaire au cours de l'exercice biennal 2012-2013 afin de mener le projet à terme. Aux fins de la planification du projet, ces fonds seront inscrits à la rubrique « Services contractuels ». À mesure que les besoins seront mieux connus, ces fonds seront réaffectés aux objets de dépense appropriés, tel qu'ils apparaîtront dans le budget pour l'exercice 2012-2013.

41. Comme indiqué dans l'étude générale de viabilité, on estime que les dépenses renouvelables de maintenance s'élèveront à compter de 2014 à 899 400 dollars par an.

42. Étant donné la nature et la complexité d'un projet de cette ampleur, les prévisions de dépenses comprennent une réserve pour imprévus de 2 060 000 dollars, soit 10 % du coût du projet.

Postes temporaires

43. L'équipe de projet comptera environ 18 fonctionnaires recrutés à titre temporaire pour les activités techniques et informatiques et un fonctionnaire de la Division des achats affecté au projet à temps plein, qui seront chargés de tâches liées aux activités préliminaires, aux achats, au prototype de validation, à l'exécution du projet et aux essais. En outre, elle se consacrera à la formation de certains membres du personnel aux caractéristiques de la Caisse et à ses méthodes de travail.

44. L'équipe restera en place pendant la durée du projet. Un gestionnaire de projet chevronné, assisté de consultants ayant une expérience de la mise en place de systèmes de pension, coordonnera l'ensemble des activités de mise en œuvre du projet. Les fournisseurs et les intégrateurs de systèmes travailleront en étroite collaboration avec l'équipe de projet SIAP.

45. Afin d'exécuter le projet de Système intégré d'administration des pensions, la Caisse des pensions aura besoin d'un concours appréciable de la Section des opérations et de la Section des services financiers. La bonne réalisation du projet nécessitera la création des postes temporaires indiqués au tableau 5.

Tableau 5
Postes de temporaire nécessaires

<i>Catégorie ou niveau</i>	<i>Titre proposé</i>
Opérations (2010-2011)	
P-4	Coordonnateur de projet (participation)
P-4	Coordonnateur de projet (droits à prestations)
P-4	Administrateur de projet (double filière)
P-3	Spécialiste des prestations
P-3	Spécialiste des prestations
G(AC)	Assistant de projet (service clients et gestion des dossiers)
Section des services financiers (2010-2011)	
P-4	Coordonnateur de projet (paiements)
P-4	Coordonnateur de projet (système d'ajustement des pensions)
P-4	Coordonnateur de projet (comptabilité)
G(AC)	Assistant de projet (trésorerie et opérations de caisse)
G(AC)	Assistant de projet (interfaces)
G(AC)	Assistant de projet (concordance)
Service des systèmes d'information (2010-2011)	
P-5	Directeur de projet – projet SIAP
P-4	Spécialiste du service clients et des droits à prestations
P-3	Analyste systèmes (paiement des pensions)
P-3	Administrateur Unix
G(AC)	Assistant informatique (appui réseau)
P-4	Fonctionnaire chargé des achats (de la Division des achats de l'ONU), affecté spécialement au projet SIAP (un an)

Postes temporaires du Service des systèmes d'information affectés au SIAP

Responsable de projet (P-5)

46. Le projet SIAP sera coordonné par une équipe dirigée par un responsable ayant l'expérience de projets institutionnels similaires menés avec succès dans le domaine des pensions. Le responsable de projet se chargera du détail de la planification et de l'exécution des activités et coordonnera l'ensemble du projet. Les autres membres de l'équipe, issus de divers services de la Caisse – opérations, finances et ressources humaines, entre autres – relèveront de lui. Il s'occupera directement de la planification des activités, de l'établissement du calendrier, de la gestion des ressources, de la conduite du changement, de la gestion des méthodes de travail, de

la gestion administrative et de la gestion technique. Il coordonnera aussi les travaux des intégrateurs de systèmes, qui se conformeront au cahier des charges et aux directives de la méthodologie de développement des systèmes et du cadre de gestion des projets de la Caisse. Le titulaire du poste devra avoir exécuté des programmes complexes de changement et savoir mener de front des activités complexes assorties de différentes échéances, dans les délais et avec professionnalisme.

Spécialiste du service clients et des droits à prestations (P-4)

47. La création d'un poste de spécialiste du service clients et des droits à prestations est demandée en vue d'assurer un appui aux membres de l'équipe du SSI chargée des progiciels de gestion intégrés qui seront affectés au SIAP. Le titulaire du poste contribuera à l'analyse et à la conception des systèmes informatiques touchant les droits à prestations, analysera les processus liés aux droits à prestations et, en collaboration avec l'équipe du projet SIAP, concevra et mettra au point des modules centraux d'administration des pensions destinés à se substituer à PENSYS, qui commence à dater. En outre, il participera à l'élaboration du modèle opérationnel cible, qui consistera à refondre les procédures courantes de la Caisse sur le modèle de nouvelles normes permettant de faire un meilleur usage de la technologie et de restreindre les interventions manuelles. Le titulaire poursuivra l'automatisation de la répartition des tâches, grâce à des flux de travail informatisés exhaustifs et intuitifs.

Analyste systèmes (paiement des pensions) (P-3)

48. La création d'un poste d'analyste systèmes (paiement des pensions) est demandée en vue d'assurer un appui aux membres de l'équipe du SSI chargée des progiciels de gestion intégrés qui seront affectés au SIAP. Le titulaire du poste contribuera à l'analyse et à la conception de systèmes informatiques touchant le paiement des pensions et le système d'ajustement des pensions. Il se chargera du système de paiement des pensions, que l'évolution des Statuts et du règlement de la Caisse au fil des ans a rendu très complexe, et établira des directives applicables au SIAP.

Administrateur UNIX (P-3)

49. La création d'un poste d'administrateur UNIX est demandée en vue d'assurer un appui aux membres de l'équipe du SSI chargée des progiciels de gestion intégrés qui seront affectés au SIAP. Le titulaire du poste administrera tous les systèmes UNIX. Il se chargera aussi de l'installation, de la maintenance, de la configuration et de la sécurité du matériel informatique et des systèmes d'exploitation (IBM/AIX, Linux, etc.), des logiciels utilisés, des dispositifs de stockage (SAN) et des services de réseau (mise en grappe de serveurs, serveurs Web, services d'annuaire, services de sécurité). Il s'occupera de l'intégrité de l'infrastructure des systèmes, de toutes les activités liées à la gestion du système de production, de la résolution des incidents, de toutes les activités connexes de planification, de mise à l'essai et de coordination, de la tenue des statistiques de croissance, des prévisions concernant l'espace nécessaire, des inventaires concernant le matériel et les logiciels, et des activités de sauvegarde. En outre, il fournira un appui technique aux autres équipes, participera activement à la gestion et au suivi des systèmes d'exploitation et contribuera à l'établissement des plans antisinistres et à leur mise à l'essai.

*Assistant informatique (appui réseau)[agent des services généraux
(Autres classes)]*

50. La création d'un poste d'assistant informatique (appui réseau) est demandée en vue d'assurer un appui aux membres de l'équipe du réseau et de la sécurité qui seront affectés au SIAP. Le titulaire du poste contribuera à la conception, au déploiement et à la gestion de l'infrastructure nécessaire aux réseaux étendus et locaux, y compris les commutateurs, les concentrateurs, les serveurs et autres dispositifs. Il gèrera et surveillera les divers éléments qui permettront de garantir la continuité des services cruciaux, quel que soit le lieu. Il appuiera également l'équipe chargée du réseau et de la sécurité dont la charge de travail va s'alourdir avec le projet SIAP, puisque celui-ci exigera la mise en place d'une infrastructure de réseau et de sécurité complexe. En outre, le titulaire du poste poursuivra la conception de normes minimales de fonctionnement du réseau et les mettra à jour, gèrera les comptes utilisateurs et réglera les problèmes liés au réseau, assurera l'installation, la maintenance, la mise à niveau et le dépannage du matériel et des logiciels liés au réseau en suivant les procédures prévues à cet égard, élaborera des schémas et diagrammes illustrant le fonctionnement du réseau dans son intégralité, et fera des recommandations quant aux technologies à employer dans l'environnement informatique de la Caisse.

Postes temporaires – opérations

Coordonnateurs de projet (participation, droits à pension, double filière) (3 P-4)

Spécialistes des prestations (2 P-3)

Assistants de projet (service clients et gestion et distribution des dossiers)

[2 agents des services généraux (Autres classes)]

Justification

51. La Caisse devra entreprendre des activités de prémise en service du SIAP et adopter des mesures transitoires et autres pour pouvoir apporter des changements qui, à l'avenir, se traduiront par des gains d'efficacité, une réduction des risques et une amélioration de l'ensemble des services fournis aux participants et aux bénéficiaires, ainsi qu'aux 23 organisations affiliées, qui attendent de la Caisse des services cohérents et efficaces. Ces activités exigeront le recrutement d'agents temporaires qui veilleront à ce que tous les processus, toutes les procédures et tous les systèmes soient sains, décrits par écrit adaptés au nouveau système SIAP et soumis à des tests exhaustifs.

52. Dans son évaluation initiale, présentée au Comité mixte en 2008, la Caisse a indiqué que le projet SIAP devrait être échelonné sur plusieurs années car il entraînerait des changements importants sur les plans opérationnel et informatique et de nombreuses mises au point. Elle a répertorié les activités de prémise en service et autres qui devront être menées en coordination avec le Service des systèmes d'information et pour lesquelles il faudra doter la Division des opérations d'un nombre suffisant d'agents. La Caisse propose également la création d'une unité qui servirait provisoirement d'intermédiaire entre le personnel expérimenté et le personnel de projet recruté pour mener à bien le SIAP. L'importance d'une telle démarche a également été soulignée dans l'étude d'ensemble. Il est fondamental que des documents décrivant les procédures soient élaborés et mis à jour pour que les modèles visés dans l'évaluation de l'état d'avancement du projet présenté en 2008 reposent sur des données complètes. Il est tout aussi important que les algorithmes

de calcul des prestations soient mis noir sur blanc et actualisés afin que le processus complexe et très détaillé suivant lequel les pensions de retraite sont calculées et ajustées, conformément aux Statuts et au Système d'ajustement des pensions de la Caisse, soit officialisé. Celle-ci aura besoin de personnel chevronné pour mettre à plat les processus et les formules intervenant dans le calcul des prestations et procéder à des essais complexes. Le projet SIAP devra également s'appuyer sur un solide noyau de spécialistes des systèmes d'administration des pensions. Parallèlement, et pendant la phase de prémise en service et la phase transitoire, la Caisse devra veiller à ce que le travail courant de traitement des dossiers continue d'être fait.

Postes temporaires – Services financiers

Coordonnateurs de projet (paiements, système d'administration des pensions, comptabilité)(3 P-4)

Assistants de projet (trésorerie et caisse, interfaces, rapprochement)

[(3 agents des services généraux (Autres classes))]

Justification

53. La Caisse considère qu'il faudra créer les postes suivants au sein des services financiers pour mener à bien la mise en œuvre du projet SIAP, à savoir un poste d'administrateur et un poste d'assistant principal par groupe.

54. Un des grands objectifs de la troisième charte de management consiste à remplacer les anciens systèmes de la Caisse par un système intégré d'administration des pensions. Pendant l'exercice biennal 2010-2011, le secrétariat lancera plusieurs projets qui aboutiront à la mise en service du SIAP. Pendant les phases de mise au point et de mise en service du SIAP, il faut s'attendre à des changements importants sur le plan des fonctions de la Caisse et de l'infrastructure informatique qui les soutient. Pour réussir la mise en œuvre du projet, la Caisse a déterminé qu'il faudrait y affecter six postes, dont les titulaires s'occuperaient des activités propres à la Section des services financiers.

55. Durant la période de préparation, de mise au point, d'essai et de mise en service du projet SIAP, qui ira de 2010 à 2012, il faudra du personnel temporaire supplémentaire pour mettre par écrit les procédures en vigueur qui déterminent les besoins actuels et futurs de la Caisse, et les améliorations à apporter pour créer un système rationalisé gouverné par les processus qui permettra aux participants et aux bénéficiaires d'accéder eux-mêmes à des informations sur le Web, et aux organisations affiliées de communiquer et d'obtenir des données grâce à un système intégré et parfaitement sécurisé.

Voyages

56. Un crédit de 84 790 dollars est demandé au titre des voyages, pour permettre à des membres du Comité de pilotage de se rendre en différents lieux pour évaluer les produits lors de la phase d'achat des composantes du SIAP. Il est prévu que l'équipe du projet effectue cinq visites.

Budget voyages du SIAP

<i>De</i>	<i>À</i>	<i>Coût total (dollars É.-U.)</i>	<i>Description</i>
New York	Destination internationale	58 900	Deux visites de membres du Comité de pilotage du SIAP à l'étranger (trois jours chacune)
New York	Destination locale	25 900	Trois visites de membres du Comité de pilotage du SIAP dans la région (une journée chacune)
Total		84 800	

Services contractuels

57. Le crédit de 11 036 700 dollars prévu pour 2010-2011 au titre des services contractuels financera les tests de validation et la mise en œuvre du projet conformément à l'étude générale de viabilité. Ce montant se répartit comme suit : 7 906 300 dollars pour la mise en service du système, 500 000 dollars pour que les services actuariels veillent à l'exactitude des calculs, élaborent les échantillons de données qui serviront aux essais et traitent d'autres questions techniques de droit à pension et d'ajustement des pensions, et 2 630 400 dollars pour les postes temporaires.

(En dollars des États-Unis)

<i>Catégorie</i>	<i>2010-2011 Coûts</i>	<i>Observations</i>
a) Coût de mise en service du système	6 250 000	
b) Crédit supplémentaire au titre de l'adaptation, de l'intégration et du fonctionnement sur le Web ou en raison de la complexité du projet	937 500	Estimé à 15 % de l'élément a)
c) Autres frais liés à la mise en service du système	718 800	Estimé à 10 % des éléments a) et b)
Total partiel (mise en service du système)	7 906 300	
d) Services actuariels	500 000	
Total partiel (objets de dépense autres que les postes)	8 406 300	
e) Postes temporaires – opérations	928 900	
f) Postes temporaires – services financiers	832 100	
g) Postes temporaires – informatique (responsable de projet)	780 100	
h) Postes temporaires – Division des achats (détachement d'un responsable des achats)	89 300	
Total partiel (postes)	2 630 400	
Total, services contractuels	11 036 700	

Mobilier et matériel

58. L'infrastructure nécessaire au fonctionnement du SIAP, d'un coût de trois millions de dollars, sera installée dans un premier temps dans les locaux de la Caisse des pensions, à New York, tandis que le système de continuité des opérations et de reprise après sinistre, sera implanté au Centre international de calcul, à Genève. Une fois mis en service, le système donnera encore lieu à des charges récurrentes de 899 400 dollars (624 400 dollars pour les services contractuels et 275 000 dollars pour les logiciels et les licences), comme indiqué dans l'étude générale de viabilité.

2010-2011 – matériel requis pour le SIAP

<i>Type de matériel</i>	<i>Quantité</i>	<i>Coût unitaire</i>	<i>Coût inscrit</i>	<i>Observations</i>
		<i>(Dollars É.-U.)</i>	<i>au budget</i>	
Serveurs avec 4 processeurs	8	125 000	1 000 000	Serveur haut de gamme doté de 32Go de mémoire vive – environnement du SIAP
Serveurs avec 8 processeurs	4	250 000	1 000 000	Serveurs très haut de gamme dotés de 256 Go de mémoire vive – logiciels essentiels du SIAP
Dispositifs de stockage (SAN)	15	30 000	450 000	Dispositifs de stockage nécessaires pour l'environnement ci-dessus (partition RAID exploitable de 25 To)
Infrastructure de réseau		250 000	250 000	Amélioration de l'infrastructure dorsale de réseau et de sécurité
Mise à niveau de l'infrastructure avec une alimentation sans interruption		300 000	300 000	Mise à niveau nécessaire pour le nouvel environnement
Total			3 000 000	