



Téléphone: (+ 41 31) 350 17 17
Télécopie: (+41 31) 327 17 38
www.bdo.ch

BDO Ltd
Hodlerstrasse 5
3001 BERNE

Pour le Conseil d'administration de

L'UNION POSTALE UNIVERSELLE

BERNE

Rapport d'audit interne 07.2022

Rapport d'audit interne pour 2022

22 septembre 2022
2122'0573/1-2
BIT/WT

Numéro du rapport	07.2022
Période d'audit	2022 (janvier–septembre)
Diffusion du projet de rapport	16 septembre 2022
Date du rapport	22 septembre 2022
Diffusion du rapport	Directeur général Comité interne d'audit Direction générale Vérificateur extérieur

Table des matières	Page
1. Rapport d'activité annuel	4
2. Audit interne pour 2022 – Principales observations	5
3. Remarques finales	10

1. Rapport d'activité annuel

Fonction d'audit interne

La charte de révision interne établit que le «réviseur interne élabore un rapport annuel, en vue de sa présentation, dans son intégralité, à la prochaine session du Conseil d'administration, accompagné des observations appropriées du Directeur général».

Attribution du mandat d'audit interne

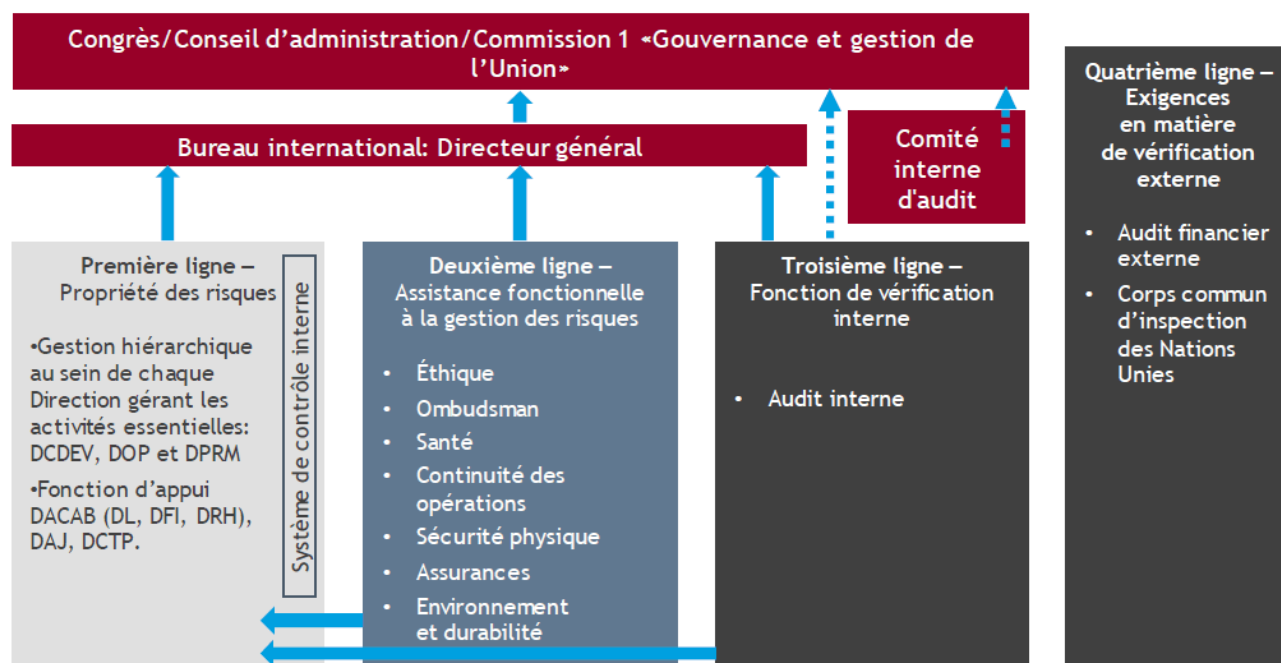
À la suite de l'appel d'offres concernant la fonction «Audit interne de l'Union postale universelle», BDO a été sélectionné pour assurer la fonction d'audit interne pour une période de six ans allant de 2018 à 2023.

Afin d'obtenir une compréhension de l'environnement de l'UPU dans ses différents secteurs d'activité, BDO a acquis des connaissances sur la base de la documentation de l'organisation. En outre, des réunions avec le Vérificateur extérieur, le Contrôle fédéral des finances, ont eu lieu pour obtenir une meilleure compréhension de l'organisation. Sur cette base, l'évaluation des risques, la planification d'audit pour 2018 et le plan de rotation pour 2018 à 2023 ont été établis.

Audit interne comme élément du cadre élargi de gestion des risques de l'UPU

La charte susmentionnée stipule que la «révision interne se définit, à l'UPU, comme une fonction indépendante apportant au Directeur général et, à travers lui, aux organes directeurs l'assurance que l'organisation est gérée de manière efficace».

L'audit interne fait partie du cadre élargi de gestion des risques, qui s'appuie sur le concept de «lignes de défense». Le cadre de l'UPU est présenté ci-dessous.



Évaluation des risques et plan d'audit de 2022

D'après les normes de The Institute of Internal Auditors, l'audit interne évalue les risques de l'organisation au niveau de la planification. L'évaluation des risques et le plan d'audit ont été élaborés sur la base de la stratégie 2022–2025, présentée lors du Congrès d'Abidjan 2021, de l'évaluation des risques de 2022 et des connaissances acquises.

Le 24 janvier 2022, la nouvelle Direction générale du Bureau international de l'UPU et BDO se sont réunis pour discuter de l'évaluation des risques et du plan d'audit. Le plan d'audit pour 2022 a ensuite été approuvé par le Directeur général.

2. Audit interne 2022 – Principales observations

Pour 2022, nous avons prévu quatre rapports d'audit. Trois figurent toujours dans le calendrier du plan d'audit et une mission a été remplacée au cours du processus. L'un des audits est toujours en cours et un autre aura lieu durant le quatrième trimestre de 2022. Au moment de la rédaction de notre rapport annuel 2022 sur l'activité d'audit interne, deux audits (rapport d'audit interne 03.2022 – Processus de recrutement et rapport d'audit interne 04.2022 – Cessation de service) n'étaient pas encore entièrement achevés et ont un caractère provisoire. Nous ne prévoyons pas de modifier notre rapport sur la base de ces éléments.

Une note de planification a été établie pour chacune de ces missions d'audit. Celles-ci ont pour principaux objectifs:

- d'examiner la couverture des risques identifiés;
- d'examiner l'organisation du domaine faisant l'objet de l'audit;
- d'identifier les mesures et les réponses de la Direction générale relatives aux facteurs de risque et de les examiner;
- d'identifier des domaines pouvant être améliorés dans le cadre des mesures et des réponses de la Direction générale.

Toutes les recommandations émises dans nos rapports ont été présentées à la Direction générale afin d'obtenir ses commentaires.

Tous les rapports d'audit interne ont été présentés au Comité interne d'audit.

Les conclusions de ces audits n'ont pas pour but de souligner les éléments du système de contrôle interne qui fonctionnent bien, mais plutôt d'attirer l'attention de la Direction générale sur les éventuelles faiblesses en la matière.

Les conclusions et les recommandations découlant des audits internes entrepris ont fait l'objet de discussions avec les équipes d'encadrement concernées. Celles-ci sont d'accord avec ces conclusions et ont établi des plans d'action visant à renforcer les mesures prises par la Direction générale pour faire face aux facteurs de risque.

Rapport d'audit interne 06.2021 – Réalisation des objectifs stratégiques

Cet audit visait à évaluer l'organisation et les contrôles internes relatifs à la réalisation des objectifs stratégiques pour le cycle 2017–2020 et pour 2021.

Nous avons évalué/examiné les processus/domaines suivants:

- Réalisation des objectifs stratégiques pour le cycle 2017–2020.
- Réalisation des objectifs stratégiques pour 2021.

Notre principale observation est la suivante:

1. *Il n'y a pas de fil rouge entre les 15 principaux indicateurs de performance SMART et le Plan d'activités*

Les 15 principaux indicateurs de performance SMART sont définis dans la Stratégie postale mondiale d'Istanbul, mais ils ne sont pas tous repris dans le Plan d'activités d'Istanbul.

Nous recommandons que, lors de leur définition, les principaux indicateurs de performance soient inclus dans le Plan d'activités afin qu'ils puissent faire l'objet d'un suivi dans le cadre des rapports pertinents sur la mise en œuvre de la stratégie.

Rapport d'audit interne 03.2022 – Processus de recrutement

L'objectif était de vérifier le processus de recrutement ainsi que les dispositions réglementaires et les flux de travail pertinents et de vérifier les cas de recrutement sur la base d'échantillons afin de déterminer s'il existe des problèmes systématiques ou si les procédures ne sont pas suivies. L'objectif de cet audit était également d'identifier les domaines d'amélioration et les partis pris politiques dans le processus de recrutement.

Au moment de la rédaction de notre rapport annuel de 2022 sur l'activité d'audit interne, l'audit n'était pas encore achevé et avait un caractère provisoire. La Direction n'a pas encore réagi aux conclusions et recommandations formulées à cet égard. Toutefois, nous ne prévoyons pas de modifier notre rapport sur la base de ces éléments.

Nous avons vérifié les processus/domaines suivants:

- Règlements.
- Processus de recrutement.
- Recrutements 2017–2021.

Nos principales observations sont les suivantes:

1. *Revoir la composition et le nombre de membres des comités de sélection*

La composition et le nombre de membres des comités de sélection peuvent être fondés sur diverses raisons que nous n'évaluons ni ne qualifions. Cependant, le nombre de membres des comités de sélection pour chaque recrutement, qui était auparavant fixé à six et qui est passé à cinq depuis la mi-février 2022, nous semble élevé (compte tenu, notamment, du manque de ressources, des problèmes de disponibilité, de planification et d'organisation, et des coûts internes).

Nous recommandons de revoir le nombre de membres et la composition des comités de sélection en fonction des besoins et de les réduire si possible, et ce pour l'ensemble du processus de recrutement et/ou pour différentes phases et étapes du processus.

Cette recommandation tient compte également des résultats des analyses effectuées sur la base d'échantillons en ce qui concerne la durée du processus de recrutement.

2. *Prise en considération des candidatures internes (Bureau international) dans le cadre du processus de recrutement*

Une attention particulière devrait être accordée aux candidats internes (Bureau international) lors de la notation et de la présélection. Il faut s'assurer que leur candidature a été dûment prise en considération.

Bien que le recrutement interne présente certains avantages, il peut également présenter des inconvénients.

Si le renforcement des compétences et l'innovation au sein de l'UPU constituent des éléments pertinents pour le poste, nous recommandons de faire appel à des personnes externes qui disposent des compétences techniques requises et qui sont susceptibles d'apporter l'innovation nécessaire ou souhaitée à l'UPU.

3. *Politique d'emploi des retraités*

Les raisons énumérées dans la politique contre tout nouveau recrutement des retraités sont définitives et ne laissent aucune marge d'appréciation.

Nous recommandons, sauf indication contraire, de revoir les dispositions relatives aux cas où un retraité ne doit pas être recruté à nouveau et, si nécessaire, de les adapter pour plus de souplesse.

4. *Communication d'informations aux services et personnes concernés pendant les différentes phases du processus de recrutement*

Les processus et les flux de travail ne prévoient pas explicitement l'établissement de rapports sur l'état d'avancement du processus de recrutement à l'intention des services/personnes concernés.

Afin de tenir compte de manière adéquate de la communication et de l'échange d'informations au cours du processus de recrutement, nous recommandons de compléter les processus et les flux de travail à cet égard et d'inclure un rapport approprié dans le processus.

5. *Raccourcir la durée de la période de publication des avis de vacance de poste*

La durée de la période de publication des avis de vacance de poste, qui va jusqu'à la date limite de soumission des candidatures dans le cadre du recrutement en ligne et au sein des Pays-membres, semble plutôt longue.

Nous recommandons d'envisager une réduction de cette durée. Cela permettrait de commencer plus tôt les travaux devant être effectués ultérieurement.

6. *Mise en œuvre d'un système/outil permettant d'établir automatiquement une liste longue et une liste courte des candidatures reçues*

Le nombre de jours entre la date limite de dépôt des candidatures et l'évaluation des curriculum vitae/documents de candidature peut être indicatif du travail manuel important nécessaire pour créer la liste ou de l'existence de goulets d'étranglement au niveau de la Direction des ressources humaines (DRH). Le Comité des nominations et des promotions peut rencontrer les mêmes difficultés lors de l'examen des curriculum vitae et des documents de candidature reçus.

Nous recommandons d'incorporer un système/outil approprié ou une fonction spécifique dans le système de recrutement en ligne pour la vérification automatique des candidatures reçues en vue de la présélection ainsi que pour l'établissement de la liste longue et de la liste courte. Cette mesure faciliterait et accélérerait le processus. Lors de l'évaluation du système/de l'outil, il convient également de s'assurer qu'aucune modification ne peut être apportée aux documents de candidature par les candidats après l'envoi de leur candidature afin que la présélection et l'établissement de la liste longue et de la liste courte puissent déjà commencer pendant la période de publication de l'avis de vacance de poste. Ce n'est pas le cas aujourd'hui.

7. *Réduction du délai entre la date limite de dépôt des candidatures et l'épreuve écrite*

Le délai (nombre de jours) entre la date limite de dépôt des candidatures et l'épreuve écrite semble plutôt long pour les candidats.

Nous recommandons d'envisager une réduction de ce délai ou d'examiner et de mettre en œuvre des mesures appropriées en vue d'une réduction.

8. *Publication des avis de vacance de poste*

Les avis de vacance de poste sont publiés sur le site Web de l'UPU, sur le site Web «UNjobs» et sur le site Web de la Commission de la fonction publique internationale. Les Pays-membres sont également informés des postes vacants.

Il existe de nombreux moyens et diverses plates-formes pour atteindre les candidats potentiels. En fonction du profil recherché, il peut donc être utile de publier les avis de vacance de poste sur d'autres plates-formes électroniques (spécifiques à un secteur ou à un pays). Il peut également être utile d'enregistrer les anciens candidats recommandés par le Comité des nominations et des promotions, mais qui n'ont pas été sélectionnés, et de les contacter directement et à l'avance en cas de publication de nouveaux avis de vacance de poste. Le cas échéant, nous recommandons de vérifier si une coopération à cet égard avec d'autres organisations des Nations Unies ou des Pays-membres est possible.

9. Planification des effectifs/planification des postes vacants dans le cadre de la planification de la relève et des possibilités de carrière

Les entretiens menés avec la DRH nous permettent de conclure que, par le passé, les possibilités en matière d'évolution interne des carrières pour les employés étaient moins nombreuses. Cependant, l'Association du personnel demande que les candidats internes bénéficient de plus de possibilités pour le développement de leur carrière.

Sans évaluer ni qualifier les procédures actuelles en matière de planification des effectifs, nous recommandons de commencer à pourvoir les postes vacants et à planifier la relève suffisamment à l'avance (notamment en lien avec le système d'évaluation et de notation des fonctionnaires). Il convient d'accorder une attention particulière aux éventuels remplaçants au niveau interne présentant un fort potentiel.

Dans le cadre de la stratégie de planification des effectifs et du développement du personnel, il peut être utile d'accorder une attention particulière aux résultats du système d'évaluation et de notation des fonctionnaires à haut potentiel au sein de l'organisation et d'en tenir compte. Cela peut être fait grâce à la mise en place de formations, de programmes de gestion et de tests adaptés. Nous recommandons d'examiner ce point et de prendre les mesures nécessaires, le cas échéant.

10. Rapports de la Direction des ressources humaines, chiffres clés/principaux indicateurs de performance dans le cadre du processus de recrutement

Les rapports de la DRH au Conseil d'administration (CA) couvrent différents domaines et fournissent une bonne vue d'ensemble en matière de ressources humaines. En ce qui concerne le processus de recrutement, le rapport comprend des informations sur le nombre de candidatures et indique le chiffre clé du taux d'achèvement du processus de recrutement dans les trois mois suivant la fin de la période de publication des avis de vacance de poste.

D'autres chiffres clés/principaux indicateurs de performance relatifs au processus de recrutement et à la gestion des ressources humaines ne sont ni mentionnés ni fournis (p. ex. chiffres clés relatifs aux facteurs de réussite, au tableau de bord équilibré ou à la gestion fondée sur la valeur). Ils pourraient être utiles et intéressants et avoir une incidence sur le succès des activités de l'UPU.

Nous recommandons d'envisager de communiquer ou d'inclure dans les rapports destinés au CA et/ou à la Direction générale et aux différentes Directions davantage de chiffres clés/de principaux indicateurs de performance pertinents afin de faciliter le contrôle et le suivi des activités dans ce domaine.

Rapport d'audit interne 04.2022 – Cessation de service

L'objectif de l'audit consistait à découvrir les raisons de l'échec de l'UPU dans les procédures judiciaires. Une fois ces raisons identifiées, des recommandations pourraient être formulées pour éviter d'éventuelles dépenses élevées à l'avenir, notamment en raison de départs de membres du personnel, ainsi que pour éviter les actions en justice et les procès. La réputation de l'UPU aux niveaux interne et externe peut être entachée et son image auprès du personnel et de l'Organisation des Nations Unies peut être ternie.

Au moment de la rédaction de notre rapport annuel de 2022 sur l'activité d'audit interne, l'audit n'était pas encore achevé et avait un caractère provisoire. On attend encore les réponses de la Direction aux conclusions et recommandations formulées ainsi que les documents supplémentaires demandés. Toutefois, nous ne prévoyons pas de modification du rapport sur la base de ces éléments.

Nos principales observations sont les suivantes:

11. Formation relative aux différentes étapes de la procédure

L'échange d'informations ainsi que la documentation étaient insuffisants. Nous avons constaté que les personnes impliquées dans le processus n'étaient pas totalement conscientes des risques liés à un licenciement en ce qui concerne les conséquences juridiques. Elles n'ont pas été correctement informées de la manière de gérer la communication interne et la documentation dans un tel cas.

Dans le cadre de formations, les employés concernés (Directeurs, DRH, Direction des affaires juridiques (DAJ), Direction générale, etc.) devraient mieux prendre conscience de l'importance des différentes étapes du processus et des responsabilités en matière de licenciement. En outre, il est important qu'ils soient conscients de l'indépendance dans les entretiens. Les employés concernés devraient connaître la réglementation en vigueur. De plus, ils devraient être formés sur les questions de responsabilité dans le cadre du processus en raison de l'importance de s'assurer que le responsable du processus obtient et reçoit légalement les informations.

12. Suivi des décisions – dossiers/circulation des informations en interne

Le flux et l'échange d'informations ont été inadéquats. Cela a été constaté au début du processus. Ni la DRH ni la DAJ n'ont été correctement informées des licenciements et, par conséquent, toutes les règles en vigueur n'ont pas été respectées. En outre, la DRH ne disposait pas de dossiers détaillés sur les employés. Il ressort également de nos entretiens que toutes les informations pertinentes ne sont pas parvenues à la DAJ au moment où les litiges ont commencé et que l'UPU n'a donc pas été en mesure de se défendre correctement devant le tribunal. Nous avons également constaté une méconnaissance de l'importance de ces dossiers lors de leur traitement.

Nous conseillons de tenir à jour les dossiers des employés. Nous recommandons également d'enregistrer les entretiens, les audiences ou autres discussions et de documenter les décisions et les étapes du processus afin d'éviter tout manque d'informations qui pourraient être utilisées contre l'UPU. Il est également important d'établir et d'entretenir les relations entre les employés et les superviseurs, les Directeurs et la DRH. En outre, la DAJ devrait être mise à contribution dès lors qu'un risque de différend d'ordre juridique lié à un licenciement est identifié.

13. Modification des règles en matière de cessation de service

Deux parties (l'employé et le Directeur général) n'ont pas reçu les mêmes informations, ce qui a conduit l'employé à intenter une action en justice. En raison de la disposition 110.4 du Règlement du personnel, les informations complètes n'ont pas pu être transmises au membre du personnel concerné.

C'est pourquoi nous recommandons de revoir la disposition 110.4 du Règlement du personnel et, si nécessaire, de la modifier.

14. Examen général des conditions d'emploi

Nous constatons que des montants relativement importants ont été versés au cours des dix dernières années au titre des indemnités de départ ainsi que pour l'application de décisions de justice. Cela est dû en partie au cadre juridique des relations de travail.

Nous recommandons de déterminer si le cadre juridique concernant les modalités de paiement en cas de licenciement pourrait être modifié. Cela signifie que le montant de l'indemnité à verser devrait, le cas échéant, être révisé. Et en cas de nouvel emploi, les conditions d'emploi devraient également être modifiées. La durée maximale des contrats de durée déterminée, qui est de trois ans, pourrait être réduite, ce qui permettrait de payer moins en cas de licenciement. Cela ne peut toutefois se faire que si les mesures ne sont pas en contradiction avec le droit de la fonction publique internationale.

Rapport d'audit interne 06.2022 – Suivi des recommandations

Des commentaires ont été formulés au sujet de chaque recommandation qui a été mise en œuvre ou classée depuis le dernier examen.

Une recommandation est considérée comme appliquée lorsque l'UPU a mis en œuvre les mesures prévues. Une recommandation est considérée comme classée lorsque des changements au sein de l'organisation l'ont rendue inapplicable. En outre, il existe des recommandations en cours d'application pour lesquelles les mesures prévues n'ont pas encore été mises en œuvre. Ces recommandations n'ont pas été incluses dans le rapport.

Avant l'audit de suivi de 2022, il y avait un total de 13 recommandations en suspens. Parmi celles-ci, six ont été mises en œuvre et deux ont été classées. Par conséquent, au total, cinq recommandations sont toujours en cours d'application après la période considérée.

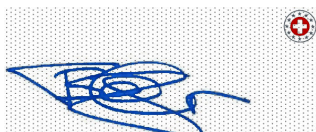
3. Remarques finales

À la suite des décisions de la Commission «Finances et administration» du CA prises en novembre 2014, les Pays-membres peuvent demander à consulter les rapports d'audit interne au Bureau international, conformément aux termes de la circulaire du Bureau international 61 du 11 mai 2015.

Par le biais des déclarations ci-après, nous confirmons que nous respectons et que nous avons respecté les prescriptions en matière d'indépendance durant la période considérée. Nous confirmons que nous avons bénéficié du soutien et de la coopération sans réserve des personnes qui ont participé à cet audit et nous tenons à les remercier.

Berne, le 22 septembre 2022

BDO Ltd



Thomas Bigler
Swiss CPA
Vérificateur en chef



Thomas Wälti
Swiss CPA