



Téléphone +41 31 327 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 (UPU)**

Berne

# **Rapport d'audit interne 03.2023**

## **Rapport d'audit interne pour 2023**

21 septembre 2023  
2122'0573/1-2  
BIT/WIL

<b>Numéro du rapport</b>	03.2023
<b>Période d'audit</b>	2023 (Janvier – septembre)
<b>Diffusion du projet de rapport</b>	12 septembre 2023
<b>Date du rapport</b>	21 septembre 2023
<b>Diffusion du rapport</b>	Directeur général Comité interne d'audit Direction générale Vérificateur extérieur



<b>Table des matières</b>		<b>Page</b>
<b>1</b>	<b>Rapport d'activité annuel</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Audit interne 2023 - Principales observations</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Remarques finales</b>	<b>9</b>

# 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

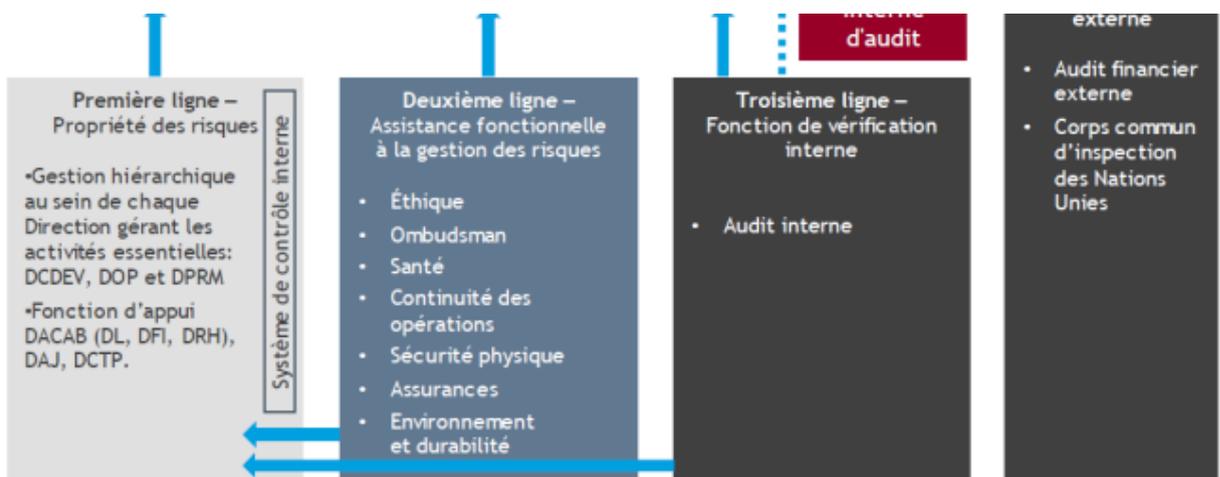
À la suite de l'appel d'offres concernant la fonction «Audit interne de l'Union postale universelle», BDO a été sélectionné pour assurer la fonction d'audit interne pour une période de six ans allant de 2018 à 2023.

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 les années 2018 à 2023 ont été établis. Ce plan de rotation était abordé avec la direction au début de chaque année, et quelques modifications ont été effectuées en lien avec des sujets spécifiques et actuels.

## L'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 2023

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 la planification d'audit ont été élaborés sur la base de la stratégie 2022-2025 présentée lors du Congrès d'Abidjan en 2021, de l'évaluation des risques de 2022, des connaissances rassemblées au moyen du processus de transfert ainsi que des éventuelles attentes spécifiques du Bureau international.

## 2 Audit interne 2023 - Principales observations

Pour 2023, nous allons publier un rapport d'audit. Ce rapport couvre un sujet très vaste et inclut trois sous-catégories. Pour cette raison, nous n'avons pas réalisé trois missions distinctes, comme c'était habituellement le cas lors des années précédentes. La dernière mission d'audit de 2022 a été achevée au début de cette année et la version signée en est datée de mars 2023. Pour cette raison, nous présentons cette mission dans le cadre du présent rapport.

Au moment de la rédaction de notre rapport annuel de 2023 sur l'activité d'audit interne, un audit (rapport d'audit interne 02.2023 -

- Télétravail) n'était pas encore entièrement achevé.

Une note de planification a été établie pour chacune de ces missions. Celles-ci avaient 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 pour 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 05.2022 - Gestion du projet de site Web

Cet audit avait pour objectif d'identifier les facteurs expliquant pourquoi le projet de site Web ne répondait pas aux attentes en termes de délais, de livrables et de coût.

Nous avons évalué/examiné les processus/domaines suivants:

- Phase de lancement du projet
- Phase de planification du projet
- Exécution du projet
- Évaluation des résultats du projet

- Clôture du projet

Notre principale observation est la suivante:

### 1. Déploiement de spécialistes de la gestion de projet

L'UPU n'a pas fait appel à des spécialistes de la gestion de projet disposant d'un savoir-faire et d'une expérience adéquats pour diriger un projet complexe et coûteux. La conduite du projet s'appuyait principalement sur les compétences de fournisseurs de solutions externes.

De plus, même si l'aspect technologique était crucial pour la réussite du projet, les spécialistes informatiques n'étaient pas assez impliqués. Étant donné que le service informatique dispose déjà d'une pratique établie en matière de gestion de projet, il aurait dû contribuer davantage au projet.

Nous recommandons de nommer des responsables de projet disposant du savoir-faire et de l'expérience adéquats pour relever les défis spécifiques à ce projet complexe.

En cas d'absence de ressources internes appropriées, nous recommandons de faire appel à des spécialistes externes. Dans tous les cas, nous recommandons de ne pas s'appuyer uniquement sur les ressources dédiées à la gestion de projet provenant des prestataires ou partenaires de service impliqués dans le projet.

Mise en œuvre prévue d'ici à la fin de 2023.

### 2. Établissement d'un cadre pour la gestion du projet

Il n'y a actuellement pas de cadre établi pour la gestion de projet au sein de l'UPU. Il n'existe pas de lignes directrices pour le lancement et l'exécution d'un projet.

Nous reconnaissons que le service informatique utilise un outil de gestion de projet pour l'exécution de ses projets. Cependant, l'utilisation d'un outil uniquement dans le service informatique (adapté spécialement aux projets informatiques) sans un cadre commun défini et approuvé au sein de l'UPU pour la gestion de projet (p.ex. une politique relative à la gestion de projet ou des rôles de gouvernance normalisés) est loin d'être idéale.

Nous recommandons la mise en place d'un cadre pour la gestion du projet avec des lignes directrices et des procédures appropriées. Le personnel en charge de la gestion du projet devrait être formé, et il conviendrait de s'assurer que les règles établies soient suivies et appliquées.

Mise en œuvre prévue d'ici à la fin de 2024.

### 3. Établissement d'une gouvernance de projet et de fonctions de contrôle

Il n'y a actuellement pas de structure de gouvernance de projet ou de fonctions de contrôle en place (p. ex. obligation d'établir un comité de pilotage du projet, de définir les responsabilités du maître d'ouvrage du projet, les modalités de contrôle du projet, la gestion des risques relatifs au projet et les lignes directrices pour le contrôle).

Les organes de gouvernance de projet (p. ex. comité de pilotage du projet, direction générale) ne disposent pas d'informations vérifiées dans le domaine du contrôle du projet ou du contrôle des risques relatifs au projet pour remplir leur rôle de manière adéquate.

Nous recommandons de modifier le cadre pour la gestion de projet en y ajoutant les lignes directrices pour la structure et les organes de gouvernance de projet ainsi que les fonctions de contrôle. Chacune de ces fonctions devrait être mise en place à la fois au niveau du projet et à celui du cadre d'exécution du plan stratégique (p.ex. gestion et contrôle du portefeuille de projets).

Mise en œuvre prévue d'ici à la fin de 2024.

### 4. Clôture ou relancement du projet

Au moment de l'audit, le projet n'était pas encore achevé. Bien que les résultats soient très en-dessous des objectifs de départ, et en dépit des risques liés à l'absence d'une configuration technique adéquate

pour la réussite à long terme de l'opération, une réévaluation de la situation n'est pas encore prévue.

Nous estimons qu'il n'est pas envisageable de laisser les choses en l'état. Les sites Web de l'UPU doivent être hissés à la hauteur des normes du secteur et l'intégration technique globale des services Web doit être améliorée. En conséquence, suspendre le projet et procéder à un nouveau lancement semble être la seule option viable.

Nous recommandons de suspendre le projet et de procéder à une évaluation pour identifier la future configuration technique et organisationnelle qui permettra d'atteindre les objectifs d'origine. De plus, la configuration actuelle devrait être remise en question en vue de déterminer si les capacités à publier du contenu Web et les fonctionnalités satisfont aux exigences actuelles et à celles présumées pour l'avenir.

Une fois qu'un concept viable aura été défini, un nouveau projet s'appuyant sur les enseignements tirés devrait être lancé. Mise en œuvre prévue d'ici à la fin de 2023.

### **Rapport d'audit interne 02.2023 - Télétravail**

L'objectif de cet audit était d'évaluer l'incidence à long terme de la mise en œuvre d'une politique de télétravail.

Nous avons évalué/examiné les processus/domaines suivants:

- Règlement relatif au télétravail
- Projet pilote impliquant le CTP et la DL
- Gestion du projet

Au moment de la soumission de ce rapport d'activité annuel, nous n'avons pas encore terminé notre mission relative au télétravail. Les résultats de cette mission et les recommandations y afférentes seront présentées à la réunion de la Commission 1 du CA en novembre 2023.

### **Rapport d'audit interne 04.2023 - Suivi des recommandations**

Conformément aux bonnes pratiques, un audit a porté spécifiquement sur le suivi des recommandations formulées par l'audit interne durant la période 2020-2022. Cet examen a montré que six des 23 recommandations de l'audit étaient appliquées en mars 2023, une était achevée et les 16 restantes étaient en cours de mise en œuvre.

## **3 Remarques finales**

À la suite des décisions de la Commission «Finances et administration» du Conseil d'administration 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.

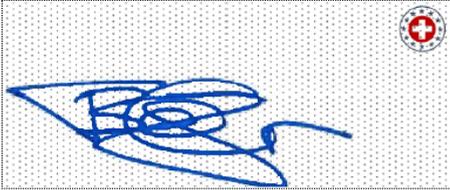
Par le biais des déclarations ci-après, nous confirmons que nous respectons et que nous avons respecté les prescriptions en matière d'indépendance durant la période considérée. Nous confirmons que nous avons bénéficié du soutien et de la coopération sans réserve des personnes qui ont participé à cet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

La fonction d'audit interne de BDO Ltd prend fin en 2023. Il s'agit donc du dernier rapport d'audit interne publié par notre société. Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont été impliquées dans nos nombreux projets de leur disponibilité et de leur agréable coopération.

Berne, le 21 septembre

2023 BDO Ltd

Thomas Bigler  
Swiss CPA  
Vérificateur en chef



Laurence Gilliéron  
Swiss CPA

