



Téléphone +41 31 327 17 17
Télécopie +41 31 327 17 38
www.bdo.ch

BDO SA
Hodlerstrasse 5
3001 BERNE

Pour le Conseil d'administration

DE L'UNION POSTALE UNIVERSELLE (UPU)

Berne

Rapport du service d'audit interne 05.2019

Rapport du service d'audit interne pour 2019

12 septembre 2019
2122 0573/1 -2
HIM/BIT

Numéro de rapport	05.2019
Période d'audit	Janvier à septembre 2019
Diffusion du projet de rapport	4 septembre 2019
Date du rapport	12 septembre 2019
Diffusion du rapport	Directeur général Comité interne d'audit Direction générale Auditeur externe

Table des matières		Page
1.	Rapport annuel d'activité	4
2.	Audit interne pour 2019 - Principales observations	5
3.	Remarques finales	9

1. Rapport annuel d'activité

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

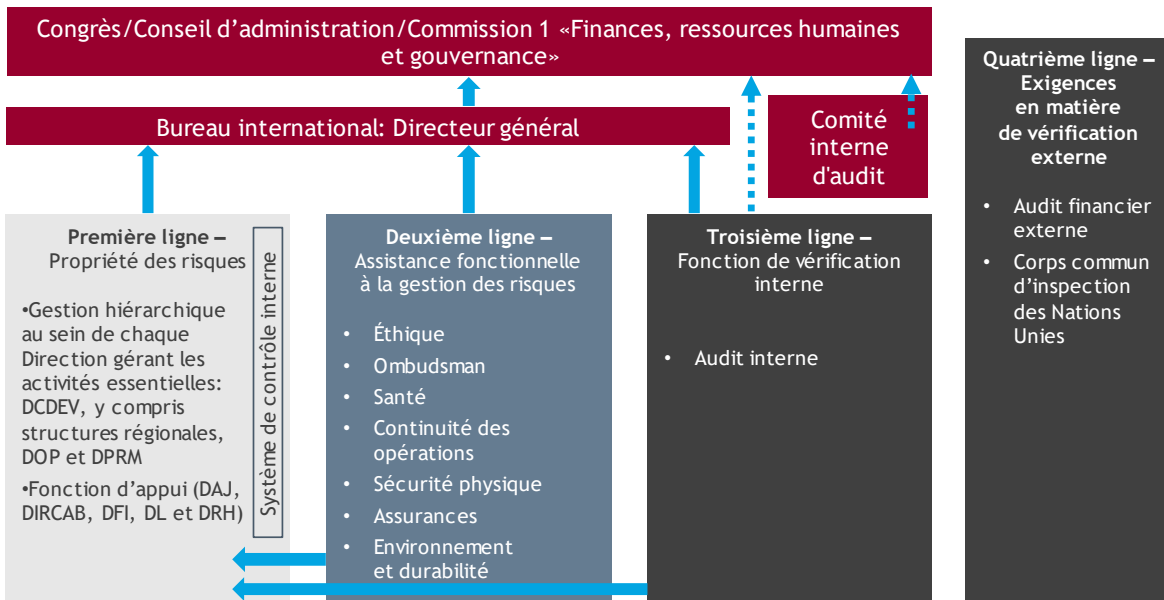
À la suite de l'appel d'offres «Audit interne de l'Union postale universelle», BDO a été sélectionné pour assurer l'audit interne pour une période de six ans allant de 2018 à 2023.

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. En 2019, cette planification n'a pas été modifiée.

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 planification de l'audit pour 2019

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 2017-2020 présentée en 2016 lors du Congrès d'Istanbul, de l'évaluation des risques de 2017, des connaissances rassemblées au moyen du processus de transfert ainsi que des éventuelles attentes spécifiques du Bureau international.

La planification d'audit pour 2019 a été approuvée par le Directeur général.

2. Audit interne pour 2019 - Principales observations

Pour 2019, nous avons produit quatre rapports d'audit, trois prévus dans le plan d'audit, l'un concernant le suivi d'audit et un audit supplémentaire sera effectué au quatrième trimestre de 2019.

Une note de planification a été établie pour chacune de ces missions d'audit. Ces missions d'audit interne 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 de mesures et de réponses de la Direction générale.

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

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 réponses de la Direction générale aux facteurs de risque.

Rapport de l'audit interne de juin 2018 - Produits et services

Cet audit visait à examiner l'organisation de la gestion des ressources humaines dans les domaines suivants:

- Suivi des performances.
- Gestion opérationnelle des projets.
- Rapport sur le budget et les chiffres réels.

Nos principales recommandations sont les suivantes:

1. *Matrice de contrôle des risques*

Nous recommandons d'actualiser la matrice de contrôle des risques et de la suivre sur une base annuelle.

2. *Rapport sur les chiffres réels*

Nous recommandons de présenter les chiffres réels à la Direction générale deux fois par an.

Nous recommandons d'effectuer une comparaison entre les chiffres réels et les chiffres budgétaires deux fois par an afin de pouvoir les présenter à la session du Conseil d'administration (Commission 3) et de les publier dans les rapports appropriés (Rapport sur la mise en œuvre de la stratégie et Plan d'activités d'Istanbul révisé).

Cette recommandation a été régularisée en 2019.

3. *Procédure interne*

Nous recommandons d'actualiser la procédure interne existante pour tenir compte du processus budgétaire annuel et de ses contrôles connexes. Nous recommandons d'inclure les contrôles effectués au cours de l'année permettant d'appliquer scrupuleusement le processus budgétaire et le suivi des chiffres réels au cours de l'année.

Rapport de l'audit interne de février 2019 - Financement

Cet audit visait à examiner l'organisation de la Direction des finances dans les domaines suivants:

- Organisation interne.
- Processus de facturation des créances de clients.
- Suivi des créances de clients.

Nos principales observations sont les suivantes:

4. *Aucun processus officiel approuvé*

La description du processus a été rédigée à la demande de BDO pour cet audit. Ce document n'est pas officiel et n'a pas encore été approuvé.

Nous vous recommandons d'obtenir l'approbation de la description du processus et de la compléter avec les contrôles à effectuer, leur fréquence et la personne responsable.

En août, une version mise à jour du document a été envoyée à BDO. Nous tiendrons compte de ces informations lors de nos tests de suivi en 2020.

5. *Mise à jour de la matrice de contrôle des risques*

La matrice des risques pour les processus de la Direction des finances n'est pas à jour et a été révisée pour la dernière fois en 2013.

Nous vous recommandons également d'inclure un système de suivi pour vous assurer que les contrôles clés ont été effectués. Cela peut se faire sous la forme d'un tableau de rotation sur plusieurs années.

Nous recommandons d'actualiser la matrice de contrôle des risques et de la contrôler sur une base annuelle.

En août, une version mise à jour du document a été envoyée à BDO. Nous tiendrons compte de ces informations lors de nos tests de contrôle en 2020.

6. *Changement de méthode d'évaluation des créances des clients*

La méthode d'évaluation des créances des clients a été modifiée pour l'exercice 2018 à la suite des recommandations des vérificateurs extérieurs. Le changement concerne l'évaluation des créances: avant la modification, seules les créances des Pays-membres faisant l'objet de sanctions étaient amorties, alors

qu'aujourd'hui toutes les créances de plus de deux ans sont amorties. En raison de ce changement, l'impact sur les débiteurs de l'exercice 2017 qui a été confirmé est une baisse de 9,9 millions d'EUR des actifs. Nous vous recommandons d'obtenir l'approbation des changements de méthode avant de les mettre en œuvre.

Il a été précisé que cette nouvelle méthodologie fait suite à une recommandation des vérificateurs extérieurs. Le rapport des vérificateurs extérieurs est présenté au CA pour approbation, lequel a en fait approuvé de suivre cette recommandation.

7. Principe des quatre yeux dans le processus de saisie des données dans le système/vérification du montant total facturé

Chaque pays a son montant d'unités sur la base duquel la contribution annuelle est calculée. Ces unités doivent être saisies manuellement dans Navision, puis le système génère automatiquement la facture et calcule le montant en CHF. Les données saisies ne sont pas vérifiées par une deuxième personne.

Nous vous recommandons de respecter le principe des quatre yeux avant de facturer. Ce contrôle pourrait être effectué annuellement sur le nombre total d'unités introduites dans le système. Si le montant total des unités est correct, on peut supposer qu'une erreur éventuelle soit mentionnée par le Pays-membre auquel trop d'unités sont facturées.

Suite à cette recommandation, un contrôle formel de saisie a été effectué pour le processus de facturation en 2020.

8. Repenser et resserrer la réglementation

Dans le cas où la contribution annuelle de chaque pays reste ouverte pour une durée indéterminée, le budget d'une année entière peut être perdu. De plus, si un pays omet le paiement de quatre années consécutives sans aucune sanction, l'UPU pourrait soudainement manquer de trésorerie.

Nous recommandons de réviser et de resserrer la réglementation dans le but d'améliorer le comportement de paiement des pays.

Rapport de l'audit interne de mars 2019 - Caisse de prévoyance

Cet audit visait à examiner l'organisation de la Caisse de prévoyance dans les domaines ci-après:

Situation financière

Nos principales observations sont les suivantes:

9. Statut d'immunité des personnes responsables des organes et prescriptions et obligations juridiques spécifiques applicables

Le fait que la Caisse de prévoyance ait été de facto irrécouvrable dans le passé doit être considéré dans le contexte de l'évaluation selon laquelle les entités de supervision et les recommandations des organes gérant la Caisse de prévoyance n'ont été appliquées que partiellement dans le passé en raison de son statut spécifique d'organisation supranationale et du fait que les décisions du Congrès n'ont pas soutenu financièrement la restructuration de la Caisse de prévoyance.

Nous recommandons un avis d'expert sur les effets de l'appréciation de l'immunité des personnes responsables de la Caisse de prévoyance, en particulier en ce qui concerne:

- les risques de responsabilité des membres du Conseil de fondation, compte tenu de la situation particulière de la Caisse de prévoyance de l'UPU (d'autres organes et autorités de contrôle formulent depuis plusieurs années des recommandations concernant la restructuration de la Caisse de prévoyance, qui ne sont pas mises en œuvre par la Caisse de prévoyance);
- l'obligation de supervision (supervision directe, fonds de garantie LPP) et ses conséquences (analyse des lacunes sur les autres prescriptions réglementaires à respecter);

- la façon d'évaluer la séparation sur une base juridique solide;
- par exemple, diverses prescriptions juridiques et réglementaires sont respectées, mais pas celles concernant la réorganisation et le respect des recommandations des organes directeurs et des autorités de supervision.

10. *Examen des autorités de supervision*

En raison de l'évaluation de la situation juridique indiquée plus haut, l'efficacité des autorités régulières de supervision et des autres organes et institutions de contrôle des caisses de pension en Suisse est affaiblie. En outre, la Caisse de prévoyance de l'UPU ne contribue pas au fonds de garantie LPP.

Nous recommandons de clarifier la possibilité de participer au fonds de garantie LPP.

11. *Équipe spéciale/plan de restructuration*

La mise en place d'une équipe spéciale est jugée positive. Afin d'atteindre l'efficacité de facto dont la Caisse de prévoyance a urgemment besoin pour améliorer la situation financière, il faut créer toutes les conditions pour disposer d'un niveau exceptionnellement élevé de compétence juridique et actuarielle, d'une part, et des compétences nécessaires, d'autre part.

Nous recommandons que l'équipe spéciale revoie la composition, les tâches, le savoir-faire et les compétences en vue de l'élaboration d'un plan de restructuration.

La compétence actuarielle élevée et le savoir-faire juridique spécifique de la LPP, d'une part, et l'attribution des pouvoirs de décision nécessaires, d'autre part, revêtent ici une importance capitale.

Il est recommandé que l'équipe spéciale comporte un expert externe, tel qu'un expert en assurance de retraite, ou du moins que la notion de refinancement soit élaborée en étroite collaboration avec celui-ci.

12. *Respect des recommandations des organes et des autorités de supervision*

Indépendamment de l'évaluation de l'immunité de la Caisse de prévoyance de l'UPU, le non-respect des recommandations spécifiques de l'autorité de supervision, des vérificateurs extérieurs et des experts externes en matière d'assurance de retraite semble accroître le risque auquel sont exposés les responsables de l'UPU, notamment les membres du Conseil de fondation, d'une part, et le risque lié à la réputation de l'UPU elle-même, d'autre part.

Concernant les recommandations relatives au refinancement de la Caisse de prévoyance de l'UPU par des organismes extérieurs, nous notons que le contenu de ces recommandations doit être considéré comme bien-fondé, car elles correspondent largement à notre évaluation de la situation.

Compte tenu de la situation financière, il faut aussi garder à l'esprit qu'outre le déséquilibre évident du financement actuel (obligations liées aux prestations par rapport aux versements des cotisations) le «troisième contributeur», à savoir la performance des investissements, risque de perdre continuellement son effet et sa contribution en raison d'un retard supplémentaire dans la mise en œuvre de mesures efficaces de refinancement.

Au 31 décembre 2018, par exemple, il ne restait plus que près de 72% du montant minimal de l'actif nécessaire, sur lequel une performance est possible sur les marchés boursiers au cours des années positives, de sorte qu'une restructuration sur ses propres fonds, sans un nouvel appui financier, n'est plus considérée comme réaliste.

Nous comprenons que l'absence de moyens supplémentaires de la part du Congrès compromet gravement le refinancement nécessaire de la Caisse de prévoyance de l'UPU.

Nous recommandons le respect des recommandations des vérificateurs extérieurs, de l'autorité de supervision et de l'expert en matière de fonds de pension, un appui financier au cours du processus budgétaire, y compris le soutien du Congrès pour ces mesures.

Rapport de l'audit interne d'avril 2019 - Suivi de la mise en œuvre des recommandations

Conformément aux bonnes pratiques, un audit a spécifiquement porté sur le suivi des recommandations formulées par l'audit interne durant la période 2011-2018. Cet examen a montré que 13 des 30 recommandations de l'audit étaient appliquées en mars 2018, 6 étaient achevées et les 11 restantes étaient en cours de mise en œuvre.

3. Remarques finales

À la suite des décisions de la Commission 2 «Finances et administration» du Conseil d'administration prises en novembre 2014, les Pays-membres peuvent demander la consultation des rapports d'audit interne au Bureau international, conformément aux termes de la circulaire du Bureau international 61 envoyée aux Pays-membres le 11 mai 2015.

Par le biais des déclarations ci-après, l'auditeur interne BDO confirme qu'il se conforme et s'est conformé aux prescriptions en matière d'indépendance durant la période d'audit. Nous confirmons que nous avons reçu un soutien et la coopération sans réserve des personnes qui ont participé à cet audit et nous tenons à les remercier.

Berne, le 12 septembre 2019

BDO SA
Matthias Hildebrandt
Partenaire, Swiss CPA

Thomas Bigler
Responsable principal, Swiss CPA
Vérificateur en chef