

Rapport du service d'audit interne pour 2015

A l'attention de la Commission 1 «Finances, ressources humaines et gouvernance» du Conseil d'administration

I. Introduction

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».

II. Attribution du mandat d'audit interne

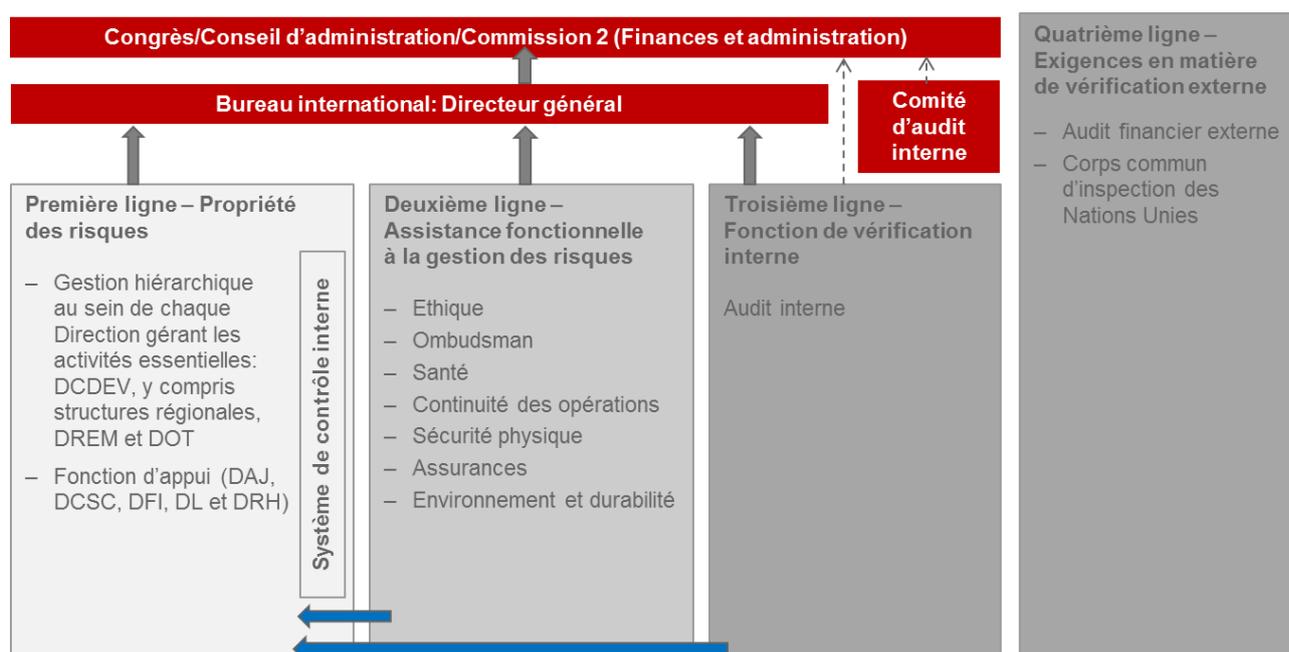
Cette même charte précise ce qui suit: «Afin de garantir l'indépendance du réviseur interne, (...) le Directeur général est tenu de consulter le Conseil d'administration avant de nommer le réviseur interne ou de mettre fin à ses fonctions.»

Après 2011 (année pilote en matière d'audit) et à la suite de l'appel d'offres «Audit interne de l'Union postale universelle», Ernst & Young (aujourd'hui devenu EY) a été sélectionné par le Comité d'adjudications et d'achats pour assurer l'audit interne pour une période de six ans allant de 2012 à 2017.

III. 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:



IV. Principes pour la définition des plans d'audit interne pour 2015 et 2016

Conformément aux bonnes pratiques professionnelles et aux éléments clés des normes de l'Institute of Internal Auditors, les orientations du plan d'audit interne pour 2015 et 2016 ont été définies en tenant compte de quatre éléments majeurs: cadre stratégique de l'UPU, évaluation des risques de l'UPU de 2015, structure de l'organisation et attentes spécifiques de la Direction générale du Bureau international.

La définition précise des missions a été affinée lors de réunions supplémentaires, puis approuvée par le Directeur général. Une note de définition de la portée de chacune des missions a été établie. Ces missions d'audit interne ont pour principaux objectifs:

- d'examiner les facteurs de risque;
- d'identifier les mesures et les réponses de la Direction générale relatives aux facteurs de risque et de les examiner;
- d'identifier d'éventuels domaines d'amélioration dans le cadre des mesures et des réponses de la Direction générale.

V. Conclusions des audits réalisés en 2015/2016

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.

- a) *Appui au Secrétariat international de l'UPU – Approche fondée sur les risques en ce qui concerne les préparatifs du Congrès de 2016. Assistance fournie de mars à juin 2016*

L'équipe d'audit interne a apporté son appui à la Direction générale du Bureau international de l'UPU pour l'aider à mettre en évidence les risques potentiels concernant la mise en place du Secrétariat international du Congrès d'Istanbul (du 19 septembre au 7 octobre 2016). Cette mission visait trois objectifs:

- Déterminer les scénarios de risques potentiels: appui pour la détermination des scénarios de risques potentiels dans le contexte de l'organisation et de la tenue du Congrès à Istanbul.
- Mettre en évidence les mesures de limitation des risques: aide pour la mise en évidence des mesures à mettre en place pour limiter les risques.
- Définition de mesures supplémentaires de limitation des risques, selon les besoins: aide concernant l'orientation des mesures préventives supplémentaires, si nécessaire.

Nous avons commencé ce projet par l'organisation d'un atelier avec la Direction générale du Bureau international de l'UPU visant à prédéterminer les scénarios de risques et les éventuelles possibilités d'amélioration liées à la préparation du Congrès.

Nous avons ensuite animé des réunions avec les secrétaires et les secrétaires adjoints des commissions pour:

- améliorer la compréhension des risques relatifs à chaque session;
- discuter de la nécessité de mesures, d'actions ou de contrôles supplémentaires;
- clarifier les rôles et les responsabilités quant au Congrès à venir.

Enfin, nous avons animé un atelier avec le Secrétariat international ainsi qu'avec les Présidents et Vice-Présidents de chaque commission, de manière que les acteurs concernés s'accordent sur la compréhension des rôles et des responsabilités et les réponses à apporter pour chaque scénario de risques identifié.

b) *Audit interne – «Réponses de la Direction au risque 9 (Sûreté)». Date de réalisation: juillet à août 2016*

Le risque avait été décrit par la Direction comme suit: «Il existe un risque que la stratégie en matière de technologies de l'information ne soit pas en adéquation avec les priorités fixées par les organes directeurs et avec les besoins futurs de l'organisation.»

L'audit a conclu qu'il existait deux faiblesses de priorité 1. Voici les recommandations émises à la suite de ce constat:

- Créer un organe de gouvernance supérieur en matière de technologies de l'information faisant rapport à la Direction générale (p. ex. Comité consultatif informatique), ce qui serait avantageux pour les deux départements concernés.
 - Composition: pour des raisons d'efficacité, il convient que la participation au Comité consultatif informatique soit limitée à un certain nombre de personnes clés possédant des compétences stratégiques.
 - Mandat:
 - La mission à mi-terme de ce comité consiste à définir la stratégie en matière de technologies de l'information, à la mettre en application et à en assurer un suivi. Cela comprend l'examen des options technologiques et l'adoption des solutions sélectionnées, la hiérarchisation des priorités en ce qui concerne les projets informatiques et les ressources associées, le suivi des progrès relatifs au portefeuille de programmes informatiques, le suivi des niveaux de service, des menaces de sécurité informatiques et des réponses, ainsi que le contrôle de la transparence en ce qui concerne l'autorisation, la consignation et la facturation des services informatiques fournis au Bureau international.
 - Sa mission à court terme comprend également le pilotage de la mise en œuvre de la fusion pendant la période de transition (pour traiter les difficultés liées au changement de direction, y compris au niveau des personnes et de l'organisation grâce à une gestion et communication efficaces entre le CTP et le PIM).
- Examiner les domaines pour lesquels il semble que certaines synergies peuvent être créées grâce à l'harmonisation, tels que le stockage des fichiers et les outils de collaboration (requête, etc.).
- Mettre en place une procédure pour que toutes les requêtes internes liées aux technologies de l'information soient soumises officiellement au Comité consultatif informatique aux fins de leur examen, de l'établissement de priorités et de leur approbation, en présentant un dossier justificatif et en s'appuyant sur des décisions prises sur la base d'un ensemble de critères clairs.
- Saisir l'opportunité offerte par la fusion des deux départements pour consolider et harmoniser la méthode de gestion de projets, en permettant la comparaison et le suivi des projets.
- Pour les projets en lien avec les procédures opérationnelles (p. ex. ressources humaines, finances ou Direction de la technologie), il convient que les projets soient dirigés et suivis par des gestionnaires de projet issus du service concerné se chargeant de la définition des spécifications fonctionnelles, des exigences en matière de test, du contrôle de l'avancement des travaux par rapport aux coûts, du pointage des éventuels écarts et de la clôture du projet.

Ce rapport a également mis en évidence deux faiblesses de priorité 2 pour lesquelles les recommandations ci-après ont été formulées:

- Envisager de créer une fonction couvrant l'architecture d'entreprise pour comprendre les besoins du Bureau international et des clients extérieurs, soumettre des principes en matière d'architecture d'entreprise au Comité consultatif informatique (en suivant un cadre référentiel reconnu tel que The Open Group Architecture Framework (TOGAF)) et appliquer ensuite ces principes en suivant un processus de changement prédéfini. Cette tâche ne correspond en principe pas à un travail à temps plein.
- Définir un ensemble d'indicateurs pour évaluer les niveaux de service informatique dans le cadre de la stratégie globale de l'UPU et rendre compte des résultats au Comité consultatif informatique, qui assurera le suivi en la matière.
- Envisager de créer une fonction couvrant la sécurité informatique pour comprendre l'évolution des menaces et des vulnérabilités, proposer des solutions au Comité consultatif informatique, puis appliquer les solutions de sécurité informatique et assurer un suivi en la matière (y compris en ce qui concerne les politiques et procédures de sécurité, la sensibilisation des utilisateurs finals, la sûreté physique du réseau et de l'infrastructure ainsi que les principaux thèmes relatifs à la sécurité informatique en général). Cette tâche ne correspond en principe pas à un travail à temps plein.

- c) *Audit interne – Suivi de la mise en œuvre par la direction des recommandations émises précédemment.*
Date de réalisation: juillet à août 2016

Conformément aux bonnes pratiques, un audit a spécifiquement porté sur le suivi des recommandations issues de l'audit interne pour la période 2011–2015. Cet examen a montré un niveau de réalisation de 69% des recommandations de l'audit, sachant que 23% des recommandations sont en cours d'application et 8% n'ont pas encore commencé à être appliquées.

VI. Disponibilité des rapports d'audit interne

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

VII. Orientation générale et pertinence des travaux d'audit interne

D'une part, le Vérificateur extérieur (Contrôle fédéral des finances (Suisse)) se concentre sur les rapports financiers et les contrôles y relatifs.

D'autre part, l'audit interne suit les évolutions au sein de l'UPU en se réunissant régulièrement avec la Direction générale et prend part à certaines sessions importantes des organes directeurs (p. ex. Congrès de Doha) et suit également le programme de réforme des organisations des Nations Unies dans leur ensemble.

L'audit interne s'intéresse aux questions pertinentes sur les plans opérationnel et stratégique. Le tableau ci-dessous atteste que les audits internes menés entre 2011 et 2016 sont en parfaite adéquation avec les principaux risques encourus par l'organisation.

Titre		Pertinence des travaux d'audit interne précédents
1.	Rôle et pertinence	2012 (gouvernance) 2014 (rôle et pertinence)
2.	Produits et services	2013 (gamme de produits et services) 2011 (orientation du Centre de technologies postales)
3.	Financement	2014 (financement)
4.	Capacité et adaptabilité organisationnelles	2012 (gouvernance)
5.	Gestion des ressources humaines et des compétences	2011 (ressources humaines) 2013 (plan de succession)
6.	Viabilité financière	2014 (financement)
7.	Image et communication	2012 (communication)
8.	Affectation des ressources	2011 (contrôle stratégique) 2013 (gamme de produits et services) 2015 (affectation des ressources)
9.	Sécurité	2016 (stratégie informatique)
10.	Conformité	2012 (gouvernance)

Conformément à la charte de révision interne, il est possible que le plan de travail annuel soit complété par d'éventuelles missions d'investigation sur demande expresse du Bureau international. Dans un tel cas de figure, l'investigation est conduite par une autre équipe d'EY spécialisée en la matière pour éviter tout recouvrement avec le plan d'audit interne en ce qui concerne le calendrier, les personnes concernées ou les sujets traités. En 2016, il a été fait appel à ce service une fois.