

**Deloitte.**



## **Rapport annuel 2025 – Audit interne**

Conseil d'administration - 27 novembre 2025 - Berne

IA Rapport 03-2025

À: M. Metoki; Comité consultatif de surveillance; Vérificateur extérieur

Copie à: M. Osvald; M. Boussard; Mme Fu



27 novembre 2025

Monsieur le Directeur général,

Suite à notre approbation du plan d'audit pour l'exercice 2025 à la fin du mois de mars 2025 et aux discussions qui ont suivi avec la direction générale, j'ai le plaisir de vous présenter les **résultats actuels de nos activités d'audit interne pour l'exercice 2025**. L'objectif de ce rapport est de présenter une vue d'ensemble des activités d'audit interne passées, présentes et futures à l'UPU, y compris la planification de l'audit interne, les audits réalisés et les activités de suivi réalisées jusqu'à présent en 2025.

Nous souhaitons examiner de façon détaillée ce rapport avec vous et travailler ensemble pour contribuer à réaliser les objectifs de l'UPU de façon efficace et systématique.

Si vous avez d'autres questions ou souhaitez obtenir des informations ou des précisions supplémentaires, n'hésitez pas à nous contacter.

Meilleures salutations,

Kathleen Tench

Olivier Lagrange

Deloitte SA

# Table des matières



<b>1. Audit interne à l'UPU</b>	<b>3</b>
<b>2. Audit interne 2024-2025 - Principaux résultats</b>	<b>6</b>
<b>3. Remarques finales</b>	<b>8</b>

# 1. Audit interne à l'UPU



## Fonction d'audit interne

La charte de révision interne établit que «**le service d'audit interne établit un rapport annuel qu'il soumet dans son intégralité à la prochaine session du Conseil d'administration**, accompagné des observations appropriées du Directeur général».

## Externalisation du mandat d'audit interne

À la suite de l'appel d'offres concernant l'Audit interne de l'UPU, Deloitte a été sélectionné par le Comité d'adjudications et d'achats pour assurer la fonction d'audit interne pour une période de six ans allant de 2024 à 2029.

Outre le fait que Deloitte est le plus grand cabinet de services professionnels au monde, nous sommes également fiers d'être **l'un des plus grands fournisseurs de services professionnels du secteur public**. Nous collaborons quotidiennement avec les organisations internationales des secteurs public et privé. Par exemple:

World Health organisation (WHO)	United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR)	WIPO's (World Intellectual Property organisation)	United Nations Office for Project Services (UNOPS)	United Nations Procurement Division (UNDP)	United Nations World Food Programme (UNFPA)
UNITAID	UNAIDS	The Global Fund	United Nations System Staff College (UNSSC)	United Nations Environment Programme (UNEP)	United Nations Educational, Scientific and Cultural organisation (UNESCO)
International Committee of the Red Cross (ICRC)	International Federation of Red Cross and red Crescent societies (IFRC)	Gavi the Vaccine Alliance	UN Women	United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC)	World Food Programme (FAO)
International organisation for Migration (IOM)	United Nations Children's Fund (UNICEF)	Roll Back Malaria	United Nations Joint Staff Pension Fund (UNJSPF)	World Economic Forum	UN Secretariat
Drugs for Neglected Diseases Initiative (DNDi)	Foundation for Innovative New Diagnostics (FINN)	International Labor organisation (ILO)	Department for International Development (DFID)	European Patent Office	Independent Inquiry Committee into the UN Oil-for-Food Programme (ICC)
Geneva Centre for Security Policy (GCSP)	Millennium Foundation for Innovative Finance and Health	International Union for the Conservation of Nature and Natural Resources (IUCN)	World Bank	United States Agency for International Development (USAID)	Centers for Disease control & Prevention (CDC)
CARE International	World Trade organisation (WTO)	World Business Council for Sustainable Development	UMOJA	European Union/Commission	Gates Foundation

Ce rapport est destiné uniquement à l'usage interne de l'Union postale universelle (UPU) et pour son information et ne doit pas être utilisé par d'autres personnes ou entités. Aucune autre personne ou entité n'est autorisée à s'appuyer de quelque manière que ce soit et à quelque fin que ce soit sur le présent rapport.

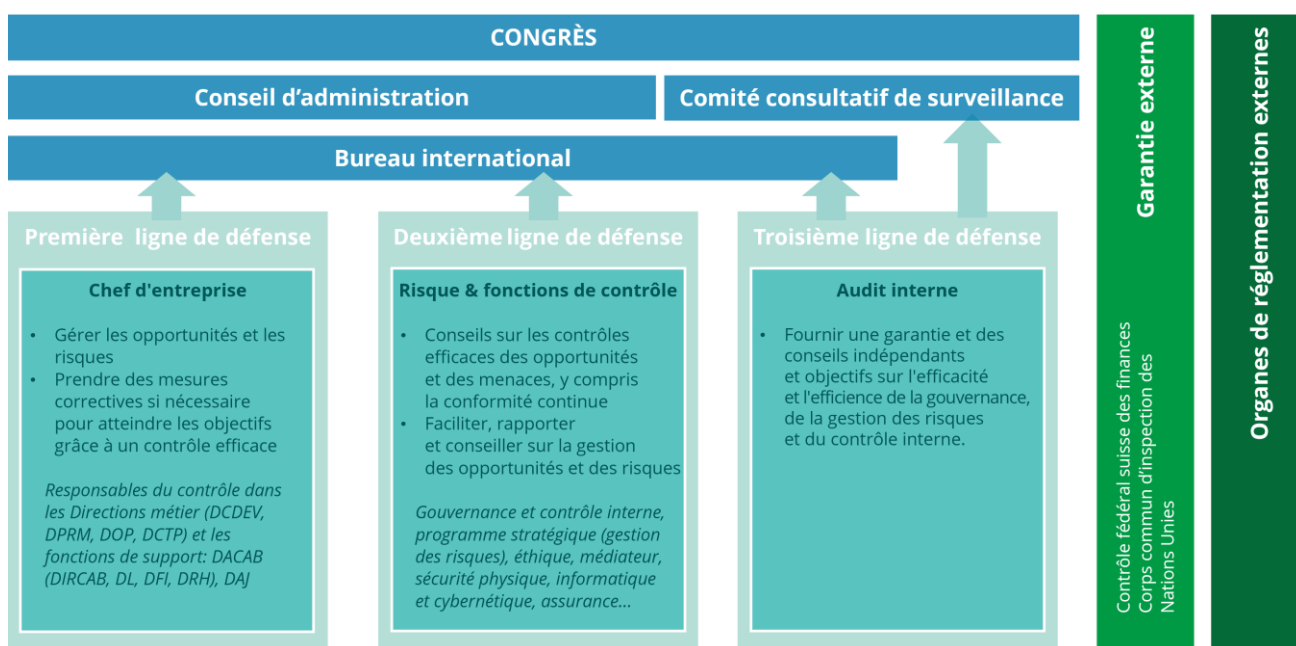
Deloitte Suisse couvre les 6 principaux secteurs d'activité en Suisse, y compris le **gouvernement et les services publics**; nous employons 2 183 experts, dont plus de **100 experts en mesure de soutenir l'UPU et ses activités d'audit interne**.

### Rappel - L'audit interne au sein du cadre 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, productive et économique.**» Par conséquent, la mission du service d'audit interne «recouvre la conformité financière, le contrôle de l'optimisation des ressources et l'investigation des cas supposés de malversation».

A ce titre, l'audit interne s'inscrit dans le cadre plus large de la gestion des risques de l'UPU, qui repose sur le concept des «trois lignes de défense», garantissant une surveillance, un contrôle et une assurance efficaces dans l'ensemble de l'organisation.

Le cadre de l'UPU est présenté ci-dessous:



Ce rapport est destiné uniquement à l'usage interne de l'Union postale universelle (UPU) et pour son information et ne doit pas être utilisé par d'autres personnes ou entités. Aucune autre personne ou entité n'est autorisée à s'appuyer de quelque manière que ce soit et à quelque fin que ce soit sur le présent rapport.

## Plan d'audit pour 2025 et après

En nous fondant sur le plan d'audit pour 2024 et les enseignements tirés des audits réalisés en 2024, nous avons proposé le plan d'audit ci-après pour 2025 (modifications surlignées en rouge, par commodité):

Proposed scope	Risks covered <sup>(1)</sup>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inadequate talent acquisition &amp; retention (R4)</li> <li>Inadequate people development &amp; performance (R6)</li> <li>Inefficient resource allocation (R8)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decreased relevance (R1)</li> <li>inefficient resource allocation (R8)</li> <li>Ineffective performance monitoring (R9)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decreased relevance (R1)</li> <li>Inappropriate ext. stakeholder mgmt. (R3)</li> <li>Inability to innovate products &amp; services (R5)</li> <li>Negative macro-social environment (R16)</li> <li>Poor communication (R7)</li> <li>Poor Logistics (R13)</li> <li>Conflict of interest (R18)</li> <li>Inability to identify contributions to SDGs (NR21)</li> <li>Postal sector not relevant to society (NR22)</li> <li>Inability to reach "green" targets (NR23)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inability to innovate products &amp; services (R5)</li> <li>Inefficient resource allocation (R8)</li> <li>Ineffective performance monitoring (R9)</li> <li>Weak information technology (R11)</li> <li>Cybersecurity and increased threats (NR19)</li> <li>Inability to leverage data (NR20)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decreased relevance (R1)</li> <li>Decreased funding (R2)</li> <li>Inappropriate ext. stakeholder mgmt. (R3)</li> <li>Inability to innovate products &amp; services (R5)</li> <li>Inefficient resource allocation (R8)</li> <li>Ineffective performance monitoring (R9)</li> <li>Conflict of interest (R18)</li> </ul>
Human resources	✔ 2024				✔ 2029
Strategy (incl. Sustainability)			✔ 2026		
Stakeholder engagement & com'			✔ 2026		
Risk assessment & ICS	🔍 2024	🔍 2025	🔍 2026 (incl SOD)	🔍 2027	
Major Project (building)					
(IT) Governance				✔ 2027	
Strategic controlling		✔ 2025			✔ 2028
Recharge mechanisms	✔ 2024				
Procurement					✔ 2029
Extra-budgetary solutions (FAQS)					🔍 2028
Operating Model		🔍 2025			
Cyber security				✔ 2027	
(IT) Resilience				✔ 2027	



Le plan d'audit pour 2025 se concentre sur les domaines cruciaux pour la réussite stratégique et le profil de risque de l'UPU, notamment:

- **Contrôle stratégique:** assurance de l'efficacité et de l'exactitude des actions de suivi de la stratégie pour 2021-2025.
- **Système de contrôle interne:** appui consultatif à la documentation et l'amélioration des processus organisationnels essentiels relatifs au processus de bouclage financier.
- **Modèle d'exploitation:** évaluation de haut niveau pour informer le prochain Congrès .

Le plan aborde les grands risques organisationnels tels que le suivi inopérant de la performance, l'allocation inefficace des ressources et la perte de pertinence.

## 2. Audit interne 2024-2025 - Principaux résultats

À la date de notre Rapport annuel 2025, les projets d'audit suivants étaient achevés, dont les résultats sont décrits ci-dessous:

### Rapport d'audit interne 02.2024 - Mécanismes de refacturation

L'évaluation indépendante du concept et de l'efficacité opérationnelle du mécanisme actuel de refacturation<sup>1</sup> a conduit le service d'audit interne à attribuer la note globale **Satisfaisant**, qui indique que les processus actuels répondent généralement aux normes attendues. Toutefois, certains domaines contrôlés, **notamment les droits d'accès des utilisateurs et la séparation informatique des tâches, ont été estimés Non entièrement satisfaisants**, ce qui se traduit par un risque résiduel modéré.

L'audit a fait ressortir les pratiques exemplaires, telles que la budgétisation annuelle claire et la facturation croisée des coûts indirects, ainsi que l'utilisation d'un barème des tarifs publié avec communication trimestrielle des coûts informatiques directs du Centre de technologies postales.

Néanmoins, plusieurs problèmes importants requièrent l'attention.

- Il n'y a pas à l'heure actuelle de **politique générale (à l'échelle de l'organisation) formelle régissant les mécanismes de refacturation**, spécialement en ce qui concerne les coûts liés à l'informatique, ce qui présente le risque d'une répartition inconsistante des coûts et d'une moindre transparence financière.
- Des **dépassements budgétaires** ont été recensés pour les services de soutien informatique, largement dus à des contraintes de ressources et à une surveillance insuffisante du budget avant la prestation du service.
- En outre, les **processus de documentation et d'approbation des transactions de refacturation sont souvent incomplets** voire inexistants, ce qui accroît le risque de facturation non autorisée et d'information financière défectueuse.

La Direction a reconnu ces constatations et s'est engagée à formaliser les politiques, à améliorer les procédures de budgétisation et de contrôle ainsi qu'à renforcer les circuits d'approbation. Ces actions sont essentielles pour garantir une répartition équitable des coûts, maintenir l'intégrité financière et permettre une prise de décision informée.

En résumé, bien que les mécanismes de refacturation soient fondamentalement solides, combler ces lacunes dans les processus de contrôle améliorera la transparence financière de l'UPU et son efficacité opérationnelle à l'avenir.

### Rapport d'audit interne 01.2025 - Contrôle stratégique

L'évaluation du concept et de l'efficacité opérationnelle du contrôle stratégique de l'UPU pour la période 2021-2025 (soit le cycle stratégique d'Abidjan) a conduit le service d'audit interne à attribuer la note de

---

<sup>1</sup> Deux types différents de refacturation sont examinés: (1) les refacturations liées à la répartition des coûts indirects (mécanisme 1) et (2) les refacturations liées aux coûts informatiques directs encourus par le CTP pour d'autres entités/directions (mécanisme 2) (p. ex., activités de conseil, activités d'assistance informatique, frais de maintenance liés à l'infrastructure informatique du Bureau international, activités de projets spécifiques).

**Amélioration requise**, avec un risque résiduel élevé. Cela signifie qu'alors que certains contrôles existent, d'importantes lacunes demeurent qui sont susceptibles d'empêcher l'UPU de franchir certaines étapes ou de concrétiser certains livrables essentiels.

L'audit a déterminé que de **nombreux principaux indicateurs de performance n'étaient pas suffisamment bien définis ou en adéquation avec les résultats**, ce qui rendait difficile l'évaluation objective des progrès. La **communication d'informations inexactes et des processus de suivi fragmentés** réduisent encore la capacité de l'UPU à gérer efficacement sa performance. De plus, les modifications apportées aux principaux indicateurs de performance manquent souvent de documentation formelle, ce qui fragilise l'obligation de rendre des comptes.

Pris dans leur ensemble, ces problèmes présentent un risque pour la capacité à maintenir la transparence vis-à-vis des Pays-membres et à entretenir leur confiance.

La Direction a reconnu ces constatations et s'est engagée à déployer un plan d'action exhaustif, notamment l'adoption d'indicateurs de performance SMART, l'amélioration de l'exactitude des informations transmises, l'automatisation des outils de suivi et la formalisation des processus d'examen et de changement. Remarque: nous avons été informés par chaque direction qu'une approche de gestion axée sur les résultats avait été adoptée pour le plan d'activités de Doubaï, tel qu'il pourrait être approuvé par le Congrès.

Résoudre ces problèmes rapidement renforcera notre cadre de contrôle stratégique, améliorera la prise de décision et garantira que nous restions sur la bonne voie pour réaliser efficacement nos objectifs stratégiques.

#### Rapport d'audit interne 02.2025 (demande de la Direction) - Examen du processus d'élection

Suite à un problème survenu lors du dépouillement des votes du CEP concernant deux pays, Deloitte a été chargé par l'UPU de:

1. vérifier l'exactitude du décompte des votes en examinant manuellement les bulletins de vote et en identifiant toute différence entre le dépouillement manuel et le dépouillement automatisé pour les élections aux deux conseils;
2. présenter une description détaillée du processus et une analyse des problèmes, et formuler des recommandations d'amélioration.

A la date de rédaction, nous pouvons rapporter ce qui suit:

1. Sur la base de notre approche structurée<sup>2</sup>, nous confirmons que:
  - a. **Pour l'élection du CA, les résultats sont conformes aux résultats officiels de l'élection du CA** présentés le 19 décembre 2025.
  - b. **Pour l'élection du CEP, les résultats sont conformes aux résultats officiels de l'élection du CEP, sauf en ce qui concerne les résultats pour la Géorgie et le Kazakhstan.** Spécifiquement, dans le Groupe 2 - Europe orientale et Asie du Nord (6 sièges), nous avons compté 110 votes en faveur de la Géorgie et 34 votes en faveur du Kazakhstan, au lieu de 34 et 110 respectivement.
2. La description du processus, l'analyse du problème et les recommandations d'amélioration ne sont pas encore entièrement achevés. Les observations présentées ici ont un caractère préliminaire et sont sujettes à réexamen et approbation par la direction. En tant que telles, elles sont à prendre avec précautions. Néanmoins, lors de notre évaluation initiale du concept et de l'efficacité opérationnelle du processus d'élection 2025 du CEP et du CA, nous avons indiqué qu'alors que l'élection suivait

---

<sup>2</sup> L'exactitude du dépouillement des votes a été confirmée suivant un processus structuré comprenant plusieurs étapes-clés: vérification préliminaire de l'exhaustivité et de la correction des listes de pays et de codes ISO; rapprochement manuel et double comptage des votes avec les données électronique; vérification intérimaire en comparant la sommes des votes et en examinant les écarts; vérification finale du décompte par agrégation et nouveaux contrôle des écarts; et confirmation du résultat en comparant le dépouillement final avec les résultats officiels des élections.

*Ce rapport est destiné uniquement à l'usage interne de l'Union postale universelle (UPU) et pour son information et ne doit pas être utilisé par d'autres personnes ou entités. Aucune autre personne ou entité n'est autorisée à s'appuyer de quelque manière que ce soit et à quelque fin que ce soit sur le présent rapport.*

globalement les pratiques établies, plusieurs faiblesses de procédure et lacunes dans les contrôles (comme les changements de candidatures de dernière minute, les erreurs de traduction, les tests inadéquats et les procédures d'examen) avaient été identifiées, qui pourraient avoir compromis l'intégrité, l'exactitude et l'efficacité des élections de 2025. De plus, l'absence de rôles et de responsabilités clairement définis ainsi que de listes de contrôle exhaustives peuvent également avoir nui à l'assurance qualité.

### Suivi des recommandations en attente

Avant l'examen de suivi de 2025, 11 recommandations au total étaient encore en attente. Sur ces 11 recommandations, **une a été classée**<sup>3</sup>. Toutefois, faute d'éléments matériels, nous n'avons pas encore été en mesure de confirmer la mise en œuvre ou le classement des autres recommandations.

En conséquence, **un total de 24 recommandations** - dont 5 relatives à la planification des successions (2024), 3 aux mécanismes de refacturation (2024) et 6 au contrôle stratégique (2025) - **reste en cours de mise en œuvre** à l'issue de la période d'examen.

Le service d'audit interne continuera d'assurer le suivi et d'assister la Direction dans ses actions pour combler les lacunes relevées au moyen d'examens de suivi réguliers.

## 3. Remarques finales

À la suite de la décision de la Commission «Finances et administration» du Conseil d'administration prise 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 n°61 du 11 mai 2015.

Conformément aux Normes mondiales d'audit interne publiées le 9 janvier 2024 par l'Institute of Internal Auditors (Norme 7.1 Indépendance dans l'organisation), nous confirmons qu'au cours de la période, **nous étions indépendants lorsque nous avons fourni ce rapport au Directeur général et donc aux organes directeurs**. 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.

---

<sup>3</sup> Une recommandation est considérée comme mise en œuvre lorsque l'UPU a réalisé les actions décidées; par ailleurs, elle est considérée comme classée lorsque des changements internes ou externes ayant un impact sur l'organisation ont eu pour effet que la recommandation n'est plus applicable. En outre, il existe des recommandations en cours d'application pour lesquelles les actions respectives n'ont pas encore été mises en œuvre; ces recommandations n'ont été ni incluses, ni détaillées dans le rapport ci-dessus.



*Ce document est confidentiel et ne doit pas être copié ou mis à la disposition d'une autre partie. Deloitte AG n'endosse aucune responsabilité pour l'utilisation ou la confiance accordée au contenu de ce document par quiconque, sauf par le(s) destinataire(s) prévu(s) dans la mesure où cela a été convenu par écrit.*

*Deloitte SA est une filiale de Deloitte NSE LLP, un cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, une société privée britannique à responsabilité limitée par garantie («DTTL»). DTTL et chacune de ses entreprises membres sont des entités juridiquement distinctes et indépendantes. DTTL et Deloitte NSE LLP ne fournissent pas de services aux clients. Pour en savoir plus sur notre réseau mondial d'entreprises membres, veuillez consulter le site [www.deloitte.com/ch/about](http://www.deloitte.com/ch/about).*

*Deloitte SA est une société d'audit reconnue et surveillée par l'Autorité fédérale de surveillance en matière d'audit (AFSR) et l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA).*