

# Audit de la gestion des risques via les filiales

## La Poste Suisse SA

### L'essentiel en bref

---

Le Contrôle fédéral des finances (CDF) a évalué la gestion des risques de La Poste Suisse SA (ci-après « la Poste ») en sélectionnant des unités organisationnelles de l'unité d'affaires Services logistiques. L'audit visait à déterminer si les risques liés aux filiales étaient identifiés, évalués, gérés et communiqués à l'échelon adéquat. Dans ce but, le CDF a sélectionné des entreprises en Suisse (notime (Schweiz) AG) et à l'étranger (Bächle GmbH) qui sont intégrées dans les Business Units (BU) Lettres et colis national et Logistique des marchandises du groupe Poste.

Par ailleurs, le CDF a examiné si la Poste avait pris en compte les risques de manière appropriée lors de l'achat d'une participation dans le marché publicitaire (Livesystems Group) et de la cession des actifs d'une filiale (SecurePost SA).

Le CDF estime que la gestion des risques est bien établie au niveau du groupe ainsi que de l'unité d'affaires Services logistiques. La recommandation qu'il avait émise à cet égard dans son rapport de 2019 a été mise en œuvre<sup>1</sup>. Le CDF constate toutefois que des mesures doivent encore être prises dans la mise en œuvre de la gestion des risques dans les BU et les participations.

#### **Le propriétaire est impliqué dans les travaux de compte rendu de la Poste**

Le conseil d'administration (CA) de la Poste rend compte chaque année au Conseil fédéral de la réalisation des objectifs stratégiques pour la période 2021–2024. Outre l'état d'avancement de la mise en œuvre de la stratégie « Poste de demain », cette information comprend les risques significatifs sur la base du rapport sur les risques encourus par le groupe. Les coopérations envisagées ou conclues qui ont une importance considérable pour la valeur des participations font l'objet d'un processus d'information distinct qui intègre les services propriétaires à l'échelon adéquat.

Dans le cas de l'achat de participations dans Livesystems Group, un fournisseur de publicité extérieure numérique, le CDF a constaté que le propriétaire avait été informé à un stade précoce et de manière cohérente de l'acquisition. La cession des actifs de SecurePost SA, un fournisseur de solutions logistiques d'objets de valeur qui effectuait également des livraisons pour PostFinance et RéseauPostal, relevait de la compétence du CA de la Poste, car cette filiale ne remplissait aucun mandat de service universel.

#### **La Poste dispose d'un processus de gestion des risques du groupe bien établi**

Le rapport sur les risques du groupe fournit au CA et à la direction du groupe une vue d'ensemble structurée de la situation en matière de risques. Celle-ci résulte de l'agrégation des principaux risques des unités d'affaires et de fonction, ainsi que des risques concernant

---

<sup>1</sup> « Audit de la gestion des risques » (n° d'audit 18527), disponible sur le site Internet du CDF ([www.cdf.admin.ch](http://www.cdf.admin.ch)).

l'ensemble du groupe. Des stratégies de gestion adéquates sont mises en place pour tous les principaux risques.

Le CA définit les objectifs de protection et la propension au risque dans sa stratégie en matière de risques. Alors que les objectifs de protection impliquent tous les niveaux de gestion du groupe de manière égale, la propension au risque est déterminée individuellement pour toutes les unités d'affaires, en fonction de leur capacité de financement ou de leur capacité à faire face aux risques.

Le processus annuel de gestion des risques du groupe est aligné sur la stratégie « Poste de demain » ou la planification financière stratégique. Les unités d'affaires et les BU qui leur sont subordonnés sont intégrés à l'échelon adéquat dans le processus en fonction de leurs stratégies sectorielles. L'analyse des risques comprend à la fois les incidences financières et une évaluation des risques liés à la réputation, au personnel, à l'environnement et à la conformité.

### **La gestion des risques du groupe n'intègre pas toutes les participations consolidées de la même manière**

La Poste distingue les participations selon les sociétés du groupe et les co-entreprises (*joint ventures*). Les sociétés du groupe sont des participations dans lesquelles la Poste détient plus de 75 % des parts. Les co-entreprises sont aussi consolidées lorsque la Poste détient plus de 50 % des parts.

La Poste exige que toutes les sociétés du groupe disposent d'une gestion des risques et établissent un rapport annuel sur les risques. Le processus de gestion des risques du groupe, qui impose des exigences accrues en termes de méthodologie et de format de rapport, ne s'applique qu'aux sociétés du groupe en Suisse, dans la mesure où elles répondent à des critères spécifiques fondés sur les risques. Le CDF est d'avis que la Poste devrait soumettre toutes les participations consolidées, indépendamment du siège de la société, au processus de gestion des risques du groupe, pour autant qu'elles remplissent les critères fondés sur les risques.

### **Des mesures doivent être prises au niveau des sociétés du groupe et des Business Units**

Pour les unités organisationnelles soumises au processus de gestion des risques du groupe, la Poste centralise les résultats de l'analyse des risques avec les plans de mesures correspondants. Selon le CDF, la Poste devrait disposer d'un inventaire des risques significatifs de toutes les participations consolidées. C'est la seule façon de comprendre l'agrégation des risques entre les différents niveaux de gestion à l'échelon du groupe. L'établissement de rapports sur les risques au niveau approprié dépend aujourd'hui largement de la manière dont les BU gèrent leurs participations en termes de gestion des risques et de la manière dont elles agrègent leurs risques. Les rapports des BU sont plus ou moins pertinents en ce qui concerne la situation et les stratégies de gestion des risques.

Au niveau des sociétés du groupe auditées, les plans de mesures devraient être concrétisés en ce qui concerne les scénarios réalistes les plus défavorables. Bien qu'il existe des structures de surveillance des sociétés du groupe, le CDF estime que la Poste devrait étendre le suivi des risques et des mesures afin de pouvoir suivre la mise en œuvre et l'impact des mesures.

## **La Poste met en œuvre les exigences du propriétaire en matière d'achat et de cession de participations**

Pour l'achat de Livesystems Group et la cession des actifs de SecurePost SA, des analyses de risques avec des stratégies de gestion ciblées ont été réalisées.

La Poste procède aux achats et aux cessions de participations par l'intermédiaire d'une organisation de projet comprenant l'unité d'affaires responsable ou la BU compétente, l'unité fonctionnelle Finances ainsi que l'État-major du CEO. Les organes de conduite ont pu prendre leurs décisions en se fondant sur des documents de base établis de manière transparente et en temps utile.

**Texte original en allemand**