

Audit de la gestion des risques

La Poste Suisse

L'essentiel en bref

De mai à septembre 2018, le Contrôle fédéral des finances (CDF) a examiné la gestion des risques de La Poste Suisse SA (ci-après « la Poste »). La partie générale de l'audit a évalué si la Confédération, en sa qualité de propriétaire, fixe des exigences appropriées en matière de gestion des risques et si la Poste les remplit. Dans une partie sur deux cas particuliers, CarPostal France et Liechtenstein, le CDF a vérifié si la Poste apprécie, gère et communique correctement les risques pesant sur ces deux sociétés¹. Des visites ont aussi eu lieu sur place, à Lyon et à Vaduz. L'audit n'a pas porté sur l'ensemble des risques auxquels la Poste s'expose à l'étranger, de sorte que les deux cas étudiés ne sont pas représentatifs.

Le Conseil fédéral exige de la Poste une gestion des risques moderne et entend être informé des principaux risques encourus². Toutefois, du fait de son approche de gouvernement d'entreprise publique, le propriétaire a peu d'influence sur la gestion concrète des risques de la Poste.

La Poste pratique une gestion axée sur les risques financiers, quantifiant ainsi ses risques et ses chances comme des écarts par rapport à la valeur EBIT (bénéfice avant impôts et intérêts). Dans le cas de risques pour lesquels des provisions ont déjà été constituées précédemment, seul le risque résiduel est notifié.

La gestion des risques de la Poste s'oriente en première ligne sur sa capacité à les supporter grâce à ses fonds propres. La stratégie en matière de risques actuellement appliquée au groupe et à ses filiales est trop peu explicite. Elle devrait émaner de la stratégie d'entreprise et des objectifs stratégiques du Conseil fédéral.

Le CDF recommande au Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (DETEC), en collaboration avec l'Administration fédérale des finances (AFF), de procéder ou de faire procéder à un examen périodique de l'efficacité de la gestion des risques de la Poste. Le DETEC et l'AFF ne sont pas d'accord avec cette recommandation. Le CDF en prend acte et abordera la question à un autre niveau.

Il incombe au conseil d'administration de garantir un système de gestion des risques efficace

Du point de vue formel, la gestion des risques de la Poste contient tout ce qu'il faut. La gestion des risques du groupe joue un rôle positif dans l'évaluation des demandes d'investissement importantes et lors de grands projets.

Les rapports sur les risques sont très techniques et peu adaptés à leurs destinataires. On peut donc se demander si, sous cette forme, ils remplissent leur fonction d'instrument de conduite et de détection précoce.

¹ Le chiffre d'affaires réalisé en France et au Liechtenstein représente 17 % du chiffre d'affaires de la filiale CarPostal et 2 % du chiffre d'affaires global de la Poste.

² Objectif stratégique n° 2.7 du Conseil fédéral pour la Poste (Objectifs stratégiques assignés à La Poste Suisse SA par le Conseil fédéral pour les années 2017 à 2020). Le Conseil fédéral exige que la gestion des risques se base sur la norme ISO 31000.

Au moment de l'audit, le règlement sur la gestion des risques du groupe ne tenait pas assez compte d'aspects pertinents pour le conseil d'administration et la direction du groupe, tels que la stratégie en matière de risques (propension à prendre des risques et capacité à les supporter), la culture du risque (facteurs non quantifiables) et la communication sur les risques (interne à la Poste et destinée au propriétaire). Depuis lors, le conseil d'administration de la Poste y a apporté plusieurs améliorations le 27 novembre 2018 valables au 1^{er} janvier 2019. Toutefois, l'audit ne portait plus sur le règlement révisé.

Jusqu'ici la gestion des risques du groupe était assurée par le controlling stratégique du groupe. Depuis le 1^{er} février 2019, elle dépend directement du directeur financier (*Chief Financial Officer, CFO*). Le CDF estime que cette nouvelle subordination organisationnelle peut aussi compromettre l'indépendance nécessaire de cette fonction. Le directeur des risques (*Chief Risk Officer, CRO*) devrait avoir le libre accès au comité «Audit, Risk & Compliance» du conseil d'administration, de sorte que cette fonction ne devrait pas être assumée par le CFO (cumul des fonctions).

Ces dernières années, la Poste a évalué trop positivement son engagement en France avec CarPostal

En raison des coûts de déploiement, la rentabilité de CarPostal France était négative dès le départ. Un retour sur investissement des activités menées en France sera difficile à réaliser, vu les 19 millions de francs d'augmentation de capital et les 57 millions de francs de dettes contractées auprès de la maison mère. Dans le passé, les faibles bénéfices de CarPostal France n'ont pu être obtenus que grâce à un assainissement, le groupe ayant renoncé à 25 millions de francs de créances, ce qui a eu un effet positif dans le compte de résultats. Dans le rapport du groupe sur les risques, CarPostal France était encore évalué jusqu'à fin 2017 comme représentant une « chance » plutôt qu'un risque, mais cette évaluation n'a pas été réalisée directement par l'équipe managériale sur place.

L'examen annoncé d'une sortie programmée, incluant la vente potentielle de CarPostal France, implique de nouveaux risques qui ne sont pas encore répercutés dans la gestion des risques de la Poste, au vu de la rédaction semestrielle du rapport sur les risques. Le CDF estime que le portefeuille pourrait s'effondrer étant donné que les clients risquent de ne plus vouloir renouveler leurs contrats dans le cas d'une société qui envisage de quitter la France. Jusqu'à présent, ni CarPostal France ni CarPostal Suisse n'ont constitué de provisions pour couvrir les coûts de cette sortie. La Poste part du principe que les actifs équivalant à 124 millions de francs ont de la valeur et dépassent le montant des dettes. De l'avis du CDF, une réduction des effectifs (surtout dans la centrale française qui emploie environ 60 personnes à Lyon) peut entraîner des coûts supplémentaires qui ne sont pas encore pris en compte, si un acheteur potentiel ne souhaite pas reprendre les parties opérationnelles. La Poste, quant à elle, n'entend vendre l'entreprise française que comme un tout.

On peut se demander si l'objectif stratégique n° 5 du Conseil fédéral, qui veut que les coopérations et prises de participation (surtout à l'étranger) soient suivies de près et, en particulier, tiennent compte des risques, est vraiment atteint dans le cas de CarPostal France.

Le DETEC ne dirige pas la Poste comme une entité de risque autonome

Le DETEC n'intègre les risques encourus par la Poste que de manière générique dans la gestion des risques de la Confédération (sous le titre « Risques d'un pilotage lacunaire des entreprises fédérales »). Il regroupe toutes les entreprises relevant de sa responsabilité dans une seule fiche de risques. Le DETEC a déjà pris des mesures d'amélioration pour le rapport sur les risques de 2018.

Ni le DETEC ni l'Administration fédérale des finances ont critiqué la pertinence limitée du chapitre sur la gestion des risques dans le rapport de 2017 sur les objectifs stratégiques assignés par le Conseil fédéral pour la période 2017–2020 de la Poste.

Texte original en allemand