



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'environnement,
des transports, de l'énergie et de la communication DETEC

Office fédéral de la communication OFCOM
Division Médias et poste

Bienne, 30 avril 2014

Rapport sur l'examen de la gestion économique de la SSR

1^{er} cycle d'examen

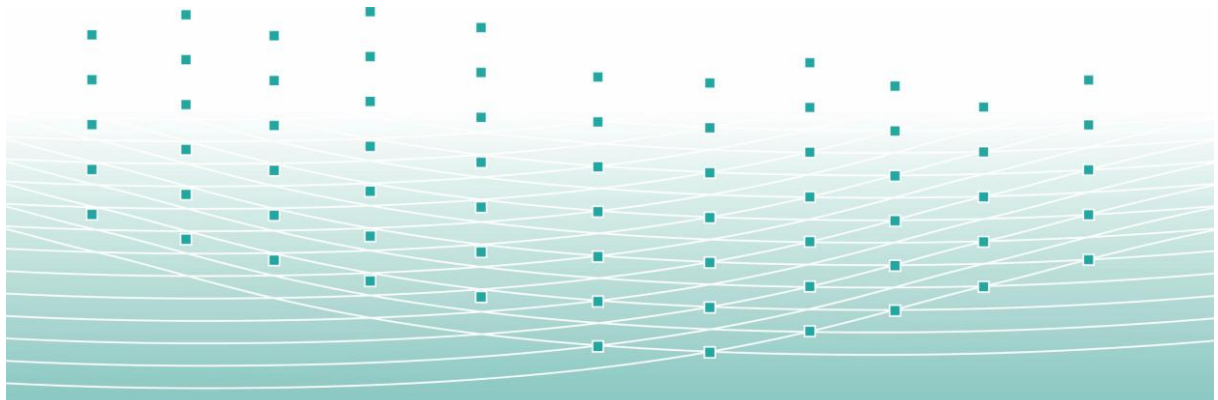


Table des matières

1	Introduction	1
2	Mandat et procédure	1
2.1	Mandat du DETEC	1
2.1.1	Objectifs de l'examen	1
2.1.2	Périmètre	2
2.1.3	Bases légales et contractuelles	2
2.2	Déroulement	2
2.2.1	Concept de vérification	2
2.2.2	Méthodologie	3
3	Résultats de l'examen	5
3.1	Gouvernance d'entreprise	5
3.1.1	Description du processus	5
3.1.2	Constatations	9
3.1.3	Recommandations	9
3.2	Stratégie	9
3.2.1	Description du processus	10
3.2.2	Constatations	12
3.2.3	Recommandations	13
3.3	Management by Objectives (MbO)	14
3.3.1	Description du processus	14
3.3.2	Constatations	15
3.3.3	Recommandations	15
3.4	Planification	15
3.4.1	Description du processus	15
3.4.2	Constatations	17
3.4.3	Recommandations	18
3.5	Audit interne	18
3.5.1	Description du processus	18
3.5.2	Constatations	19
3.5.3	Recommandations	20
4	Conclusions	21
4.1	Appréciation globale	21
Annexe	Synthèse des résultats	22

1 Introduction

La Société suisse de radiodiffusion et télévision (ci-après SSR) est financée en majeure partie par la redevance de réception, c'est-à-dire par des fonds publics afin de pouvoir remplir son mandat de prestations. C'est pourquoi la loi fédérale sur la radio et la télévision (LRTV) prévoit une surveillance financière qui défende les intérêts du public et des payeurs de la redevance. Elle stipule notamment que la SSR doit s'organiser de manière à garantir une gestion efficace et une utilisation des redevances de réception conforme à leur affectation. De plus, la SSR et les entreprises qu'elle contrôle doivent régler leur gestion financière selon les principes reconnus de la bonne pratique. Elles respectent le critère de la rentabilité, utilisent leurs ressources et veillent au maintien durable de l'entreprise conformément à la concession octroyée.

Le Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication DETEC (ci-après DETEC) en tant qu'autorité de surveillance a comme mission de vérifier, entre autres, que la SSR remplisse en tout temps ces conditions.

Le Parlement traite actuellement une révision partielle de la LRTV qui a comme objectif principal l'établissement d'un nouveau mécanisme de financement pour les prestations dans le domaine du service public. La SSR sera la principale bénéficiaire de ces prestations. Dans ce cadre, l'assurance du respect de ces exigences jouera un rôle essentiel.

Dans ce contexte, le DETEC a estimé nécessaire de procéder, indépendamment de la surveillance financière annuelle, à un nouvel examen de la gestion économique de la SSR. Conséquemment, le DETEC a mandaté l'Office fédéral de la communication (OFCOM) dans le but d'initier et de conduire cet examen et de produire un rapport à ce sujet.

Ce mandat repose sur l'art. 36 LRTV, selon lequel le DETEC peut, dans le cadre de son activité de surveillance, charger le Contrôle fédéral des finances ou d'autres experts de contrôler les finances de la SSR.

Par ailleurs, le dernier examen de la gestion économique de la SSR a été conduit en 2005, sur mandat du DETEC, par le Contrôle fédéral des finances CDF et a donné lieu à un rapport en date du 29 mars 2006, soit avant l'entrée en vigueur de l'actuelle LRTV. Les principales recommandations de ce rapport ont porté sur :

- la centralisation des sphères décisionnelles ;
- l'introduction d'une nouvelle comptabilité analytique harmonisée ;
- des clarifications en matière de politique du personnel et des cadres ;
- sur l'émission d'un rapport périodique lié à l'évaluation des besoins financiers.

A ce jour, ces thèmes ont été traités et des réponses concrètes apportées par la SSR. La vérification de la mise en œuvre de ces recommandations fait partie intégrante des trois cycles de vérification définis dans le cadre de cet examen (voir tableau sous chiffre 2.2.1).

2 Mandat et procédure

2.1 Mandat du DETEC

2.1.1 Objectifs de l'examen

Le présent examen a pour objectif principal d'analyser l'efficacité des structures d'organisation, des instruments ainsi que des processus mis en place par la SSR pour garantir une gestion efficace et une utilisation économique des ressources afin de répondre aux exigences légales. Il s'agit également

d'évaluer leur adéquation avec la taille et la structure de l'entreprise et de s'assurer de leur correcte mise en œuvre au sein de toutes les unités d'entreprise.

2.1.2 Périmètre

En vue de respecter l'indépendance et l'autonomie de la SSR vis-à-vis de l'Etat, garanties par la Constitution, les éléments suivants ont été expressément exclus du périmètre d'examen :

- l'analyse du choix et de la qualité des programmes ;
- l'analyse de l'opportunité des décisions relatives à la gestion courante des affaires ;
- l'évaluation de la gouvernance de l'association ;
- la remise en question des activités résultant directement du mandat de prestations de la SSR.

2.1.3 Bases légales et contractuelles

L'examen repose essentiellement sur les bases suivantes :

- Loi fédérale sur la radio et la télévision du 24 mars 2006 (LRTV ; RS 784.40)
- Loi fédérale sur les aides financières et les indemnités du 5 octobre 1990 (LSu ; RS 616.1)
- Art. 93 de la Constitution fédérale de la Confédération suisse du 18 avril 1999 (Cst ; RS 101)
- Concession SSR du 28 novembre 2007
- Accord portant sur l'examen de la gestion économique de la SSR du 22 mars 2013 signé entre le DETEC et le Conseil d'administration de la SSR
- Mandat relatif à l'exécution du 1^{er} cycle d'examen de la gestion économique de la SSR du 19 avril 2013 signé entre l'OFCOM et le Conseil d'administration de la SSR
- Statuts de la Société suisse de radiodiffusion et télévision (SRG SSR idée suisse) du 24 avril 2009

2.2 Déroulement

2.2.1 Concept de vérification

Comme mentionné au point 2.1.1, l'objectif principal de cet examen est de vérifier que la SSR respecte le critère de la rentabilité et utilise ses ressources de manière économique.

L'efficacité peut-être définie comme l'usage rationnel des moyens à disposition pour atteindre les objectifs. En d'autres termes, il s'agit de la capacité d'atteindre les objectifs tout en minimisant les moyens engagés et le temps consacré.

L'efficacité d'une entreprise est généralement évaluée en terme monétaire par le ratio revenus/coûts. Parmi plusieurs mesures, la plus efficace sera celle dont le ratio revenus/coûts sera le plus élevé. L'évaluation d'un ratio donné peut se baser principalement sur les trois éléments de comparaison suivants:

- Budget vs effectif : comparaison d'une valeur cible avec une valeur effective ;
- Benchmarking : comparaison avec d'autres entreprises ou d'autres données ;
- Comparaison temporelle : comparaison entre deux périodes distinctes.

Dans le cas de la SSR, l'évaluation de l'efficacité par l'analyse du ratio revenus/coûts est problématique. Tout d'abord, le revenu n'est dans le cas présent pas une bonne mesure de l'atteinte des objectifs car celui-ci est issu majoritairement par les redevances et n'est de ce fait pas un bon indicateur du rendement (ou de la performance). Par ailleurs, la comparaison du ratio revenus/coûts avec d'autres diffuseurs (benchmarking) est très difficile voir impossible, les conditions cadres économiques et légales n'étant pas homogènes entre les diffuseurs. Au surplus, la SSR est le seul diffuseur s'étant vu octroyer la concession d'exécution du mandat constitutionnel dans le domaine de la radio et la télévision et sa taille n'est pas comparable à celle de ses proches voisins au niveau international.

Au vu des restrictions énoncées ci-dessus, l'évaluation de l'efficacité de la SSR ne peut pas se baser sur des ratios ou des comparaisons chiffrées. C'est pourquoi seule une approche indirecte, orientée sur l'analyse de l'organisation, des instruments et processus existants au sein de la SSR assurant une gestion efficace est possible. Cette approche est celle qui a été retenue par l'OFCOM pour l'accomplissement de son mandat.

Au vu de la taille et de la complexité de la SSR, l'OFCOM a décidé de subdiviser l'examen en trois cycles de vérifications distincts, à savoir :

Cycles	Processus soumis à examen	Échéance prévue
1 ^{er} cycle de vérification	<ul style="list-style-type: none"> • Gouvernance d'entreprise • Stratégie • Management by objectives (MbO) • Planification • Audit interne 	31.03.2014
2 ^{ème} cycle de vérification	<ul style="list-style-type: none"> • Comptabilité analytique (HKLR) • Reporting financier • Immobilier 	31.03.2015
3 ^{ème} cycle de vérification	<ul style="list-style-type: none"> • Achat et acquisitions de prestations de services • Ressources humaines • Acquisitions publicitaires 	31.03.2016

Les processus soumis à examen ont été sélectionnés en fonction de leur importance relative et de leur impact sur l'efficacité de la SSR.

2.2.2 Méthodologie

L'examen comporte les trois modules suivants:

Module 1: Analyse documentaire

Une analyse approfondie de documents a permis à l'OFCOM de collecter, d'analyser et de préparer les informations nécessaires pour la mise en place des deux autres modules. Les documents analysés comprenaient notamment des descriptions de processus, des règlements internes, des organigrammes, des rapports d'audit interne, des informations financières.

Module 2 : Séminaire de présentation

Un séminaire a été mis en place entre les membres de l'équipe de projet de l'OFCOM et les représentants de la SSR durant lequel les processus sélectionnés dans le cadre du 1^{er} cycle de vérification ont été présentés de manière détaillée par les experts de la SSR. Ce module a permis à l'OFCOM d'approfondir sa compréhension relative à l'organisation de la SSR, aux instruments de pilotage mis en place ainsi qu'au déroulement des processus.

Module 3 : Entretiens et tests de cheminement

Les entretiens ont permis de compléter les informations récoltées lors de l'analyse documentaire (module 1) et le séminaire de présentation (module 2). Au cours de ces entretiens, l'OFCOM a également effectué des tests de cheminement pour s'assurer que les processus et instruments définis par le management soient effectivement mis en œuvre dans les diverses unités d'entreprise tel que prévu.

Les personnes interrogées en fonction des processus soumis à examen sont les suivantes :

- Gouvernance d'entreprise :
 - H. Lauri, président du Comité d'audit et des finances SSR
 - L. Pedrazzini, membre du CA SSR
 - D. Balestra, directeur RSI

- Stratégie :
 - W. Bachmann, secrétaire général
 - V. Schmid, suppléant responsable stratégie
 - R. Pomari, responsable développement de l'entreprise RSI
 - P. Rennhard, responsable du risk management

- Management by Objectives :
 - W. Bachmann, secrétaire général
 - R. Keller, responsable planification et processus

- Planification :
 - D. Jorio, directeur finances et controlling
 - M. Derighetti, directeur opérations
 - G. Galluci, responsable finances et administration RSI
 - J. Menninger, responsable controlling

- Audit interne :
 - H. Lauri, président du Comité d'audit et des finances SSR
 - J.-B. von Arx, responsable de l'audit interne

Ce projet, dirigé par Monsieur Michel Grandjean, chef de la section finances et statistiques, a été mené par une équipe composée de trois autres collaborateurs de l'OFCOM (Madame Cynthia Frei, Monsieur Florian Montandon, Monsieur Theo Ecklin) et d'un consultant externe (Monsieur Jann Tadorian de la société Inplenion International AG).

La supervision du projet était assurée par un comité de pilotage composé de Madame Nancy Wayland Bigler, vice-directrice de l'OFCOM et Monsieur Hans Lauri, membre du Conseil d'administration de la SSR et président du comité d'audit et des finances.

La SSR a reçu le rapport provisoire pour consultation et a pu s'exprimer oralement et par écrit à ce sujet. Pour autant qu'elles aient été partagées par l'OFCOM, ces remarques ont été prises en comptes dans le présent rapport.

La réalisation de l'examen de la gestion économique sous cette forme constitue une tentative d'exécuter un examen efficace malgré des bases légales restrictives. La mise en œuvre sous cette forme n'aurait pas été possible sans la volonté de coopération et l'engagement de la SSR.

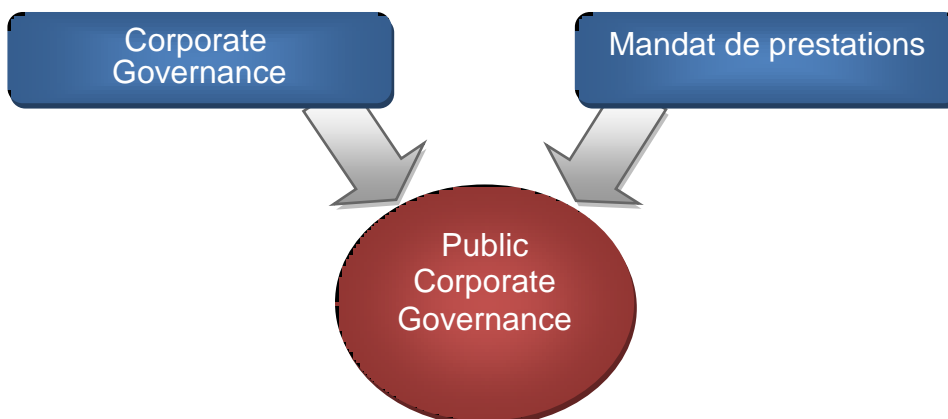
3 Résultats de l'examen

Ci-après figure la compilation des résultats concernant les cinq processus analysés au cours du 1er cycle d'examen. Une appréciation globale ainsi qu'une synthèse des résultats figurent en annexe.

3.1 Gouvernance d'entreprise

Il n'existe pas de définition unique et acceptée par tous de la gouvernance d'entreprise (expression dérivée de l'anglais « corporate governance »). On peut néanmoins définir la gouvernance d'entreprise comme le système par lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées. La gouvernance d'entreprise concerne donc le fonctionnement et le contrôle interne d'une entreprise mais également son lien avec les différentes parties prenantes dans tous les domaines de l'activité de la société.

Selon le Code suisse de bonne pratique d'économiesuisse, le gouvernement d'entreprise désigne « l'ensemble des principes qui, tout en maintenant la capacité de décision et l'efficacité, visent à instaurer au plus haut niveau de l'entreprise, dans l'intérêt des actionnaires, la transparence et un rapport équilibré entre les tâches de direction et de contrôle ». Bien que ce Code s'adresse aux entreprises privées, les principes qu'il contient peuvent également s'appliquer à la SSR moyennant quelques adaptations pour tenir compte des particularités de la SSR. Premièrement, dans le cas de la SSR l'intérêt des citoyens payeurs de redevance remplace ceux des actionnaires. De plus, la gouvernance de la SSR doit tenir compte d'une dimension supplémentaire qui est l'accomplissement du mandat de prestations. Les principes de gouvernance d'entreprise de la SSR peuvent par conséquent être assimilés à la « public corporate governance ».



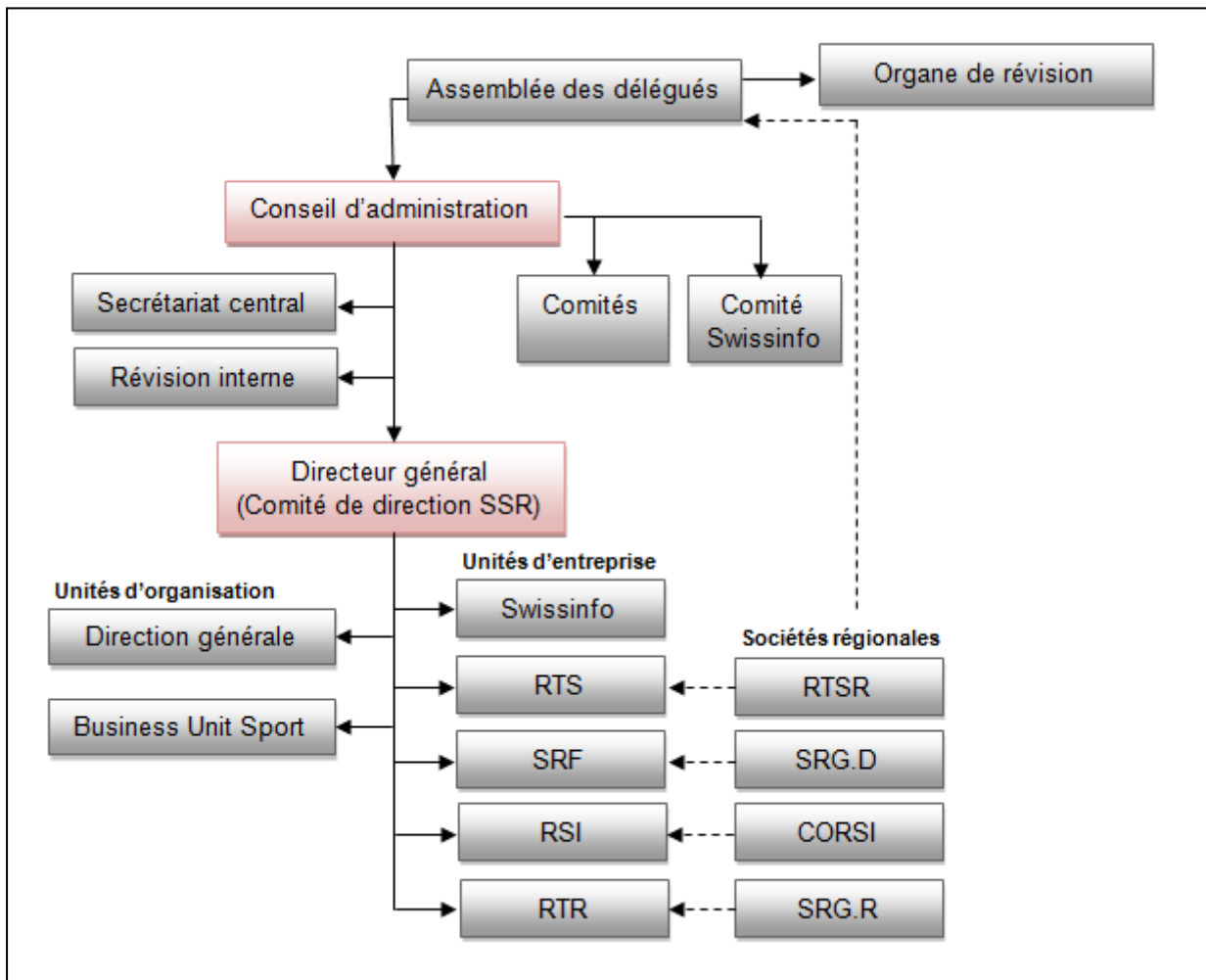
L'analyse par l'OFCOM du processus de gouvernance d'entreprise se base sur le contrôle du respect des lignes directrices du Code suisse de bonne pratique tout en tenant compte des particularités découlant du devoir pour la SSR de remplir son mandat de prestations.

3.1.1 Description du processus

Conformément à l'art. 31 LRTV, la SSR doit s'organiser de manière à garantir l'application des principes régissant la direction, la surveillance et le contrôle des sociétés anonymes. Par analogie au droit des sociétés anonymes selon le code des obligations (CO ; RS 220), la SSR s'est dotée de plusieurs organes à savoir :

- l'Assemblée des délégués (organe suprême de la SSR) ;
- le Conseil d'administration ;
- les organes régionaux (Conseils régionaux et Comités régionaux) ;
- le Directeur général et le Comité de direction ;
- l'Organe de révision.

Vue d'ensemble de la structure d'organisation :



Dans le cadre de cet examen, l'accent a été mis sur les organes pouvant influencer de manière significative l'efficacité de la gestion d'entreprise, soit le Conseil d'administration ainsi que le Directeur général et le Comité de direction.

3.1.1.1 Conseil d'administration

Le Conseil d'administration de la SSR (ci-après CA) est composé de 9 membres, dont 2 membres désignés par le Conseil fédéral, 3 membres désignés par l'Assemblée des délégués ainsi que les 4 présidents de chacune des sociétés régionales. Les administrateurs sont élus pour une période de 4 ans, la durée totale du mandat ne peut excéder 12 ans. La législature actuelle du CA prend fin en 2015.

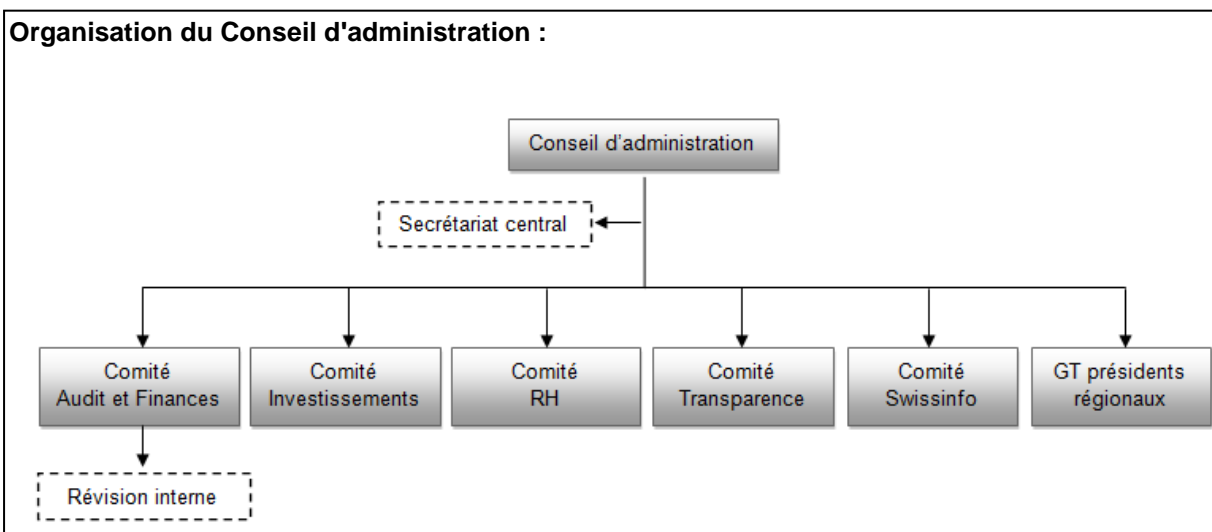
Le CA se réunit aussi souvent que l'exige la marche des affaires. Ces dernières années se tenaient en règle générale six séances par an.

Conformément aux Statuts, le CA est responsable de la gestion des affaires de l'entreprise. Il détient tous les pouvoirs qui ne sont pas expressément réservés par la loi, la concession, les statuts ou le règlement d'organisation à un autre organe.

Le CA assume collectivement les attributions générales ci-après qui ne peuvent être déléguées :

- exercer la haute direction de l'entreprise et établir les instructions nécessaires ;
- définir la stratégie de l'entreprise ;
- exercer la haute surveillance sur l'entreprise, notamment pour ce qui a trait à l'accomplissement du mandat de prestations, à la mise en œuvre de la stratégie et à la réalisation des objectifs ;
- fixer les grandes lignes de l'organisation ;
- fixer les principes régissant la comptabilité, le contrôle et la planification des finances ;
- nommer et révoquer les personnes chargées de la gestion et de la représentation et fixer le régime des signatures ;
- exercer la haute surveillance sur les personnes chargées de la gestion pour s'assurer notamment qu'elles observent la loi, les statuts, les règlements et les instructions ;
- établir le rapport de gestion, ainsi que les autres rapports et documents à l'intention de l'Assemblée des délégués, préparer ses séances et exécuter ses décisions ;
- décider des compétences déléguées aux comités régionaux.

L'organisation interne du CA ainsi que la délégation des tâches de gestion sont précisés dans un règlement d'organisation¹. Ce dernier prévoit notamment la constitution au sein du CA de comités chargés de tâches spécifiques. A ce titre le CA s'est doté de 5 comités ainsi que d'un groupe de travail :



Les comités sont dirigés par leur président et soutenus administrativement et techniquement par le Secrétariat central. Les activités de chaque comité reposent sur un règlement qui en décrit les objectifs, les tâches, la composition ainsi que l'organisation. En règle générale, les comités se composent de 3 à 4 membres qui sont élus pour une durée de 4 ans.

L'indépendance des membres du CA est vérifiée annuellement sur la base d'un questionnaire qui doit être complété par chaque membre. Les questionnaires sont ensuite transmis via le secrétariat central au comité de transparence en charge d'évaluer l'absence de conflit d'intérêt. Si un conflit d'intérêt surgit, ce dernier fait l'objet d'une décision du CA. De plus, chaque nouveau mandat doit être immédiatement annoncé au président du CA.

Le CA procède annuellement à une auto-évaluation de sa performance lors de laquelle chaque membre évalue par écrit la question centrale de savoir si le CA en tant qu'équipe dirigeante s'acquitte

¹ Règlement d'organisation de la Société suisse de radiodiffusion et de télévision (SRG SSR) du 16 décembre 2009, version du 27 juin 2012.

de ses responsabilités légales et statutaires. En outre, la composition du CA est remise en question, ce qui comprend aussi bien des aspects généraux qu'individuels. Quant à l'évaluation du président, il s'agit non seulement d'évaluer ses tâches de gestion mais aussi son devoir d'assurer le développement continu de l'équipe. Le responsable de l'audit interne rassemble les résultats de l'évaluation pour le compte du CA et compare ces derniers avec ceux des années précédentes. Les résultats sont ensuite discutés en Plenum et les conclusions nécessaires en sont tirées.

3.1.1.2 Directeur général et Comité de direction

Le Directeur général assure la gestion de l'entreprise et la direction des programmes conformément aux compétences qui lui sont attribuées par le CA et qui sont formalisées dans le règlement d'organisation. Il garantit en particulier :

- l'accomplissement du mandat de programme conformément à la loi et la concession de même qu'à la politique d'entreprise de SRG SSR ;
- la réalisation des objectifs de l'entreprise ;
- une gestion conforme aux principes de l'économie, en assurant notamment des prestations de service communes pour le groupe ; il engage ou fait prendre des mesures susceptibles d'aboutir à un plus grand nombre de solutions communes et de synergies dans les domaines de gestion centralisée comme Technologie et Informatique, Distribution, RH, Finances et Controlling ;
- la préparation des dossiers qui relèvent de la compétence du CA et une information régulière du président et du CA des affaires courantes et des affaires importantes au regard de l'entreprise et de ses unités.

Le Directeur général se trouve à la tête du Comité de direction (ci-après CD) composé de sept membres : le Directeur général, le directeur Opérations, le directeur Finances et Controlling et les directeurs des quatre unités d'entreprises RSI, RTR, RTS et SRF.

En tant qu'organe supérieur de direction, le CD assure la direction opérationnelle de l'entreprise. Il définit les stratégies et les plans du groupe qu'il soumet au CA avant d'en coordonner la mise en œuvre. Il traite les questions essentielles qui concernent l'entreprise et, par son action de coordination et de concertation, il veille à ce que les activités des entités de l'entreprise soient menées dans l'intérêt du groupe. Les compétences et les modalités de gestion sont définies dans un règlement de gestion².

Le CD se réunit mensuellement ; les séances durent de 1 à 2 jours et sont précédées d'une rencontre informelle (Agora) permettant aux membres d'échanger, de se forger une opinion et de définir les prochaines étapes mais où aucune décision formelle n'est prise. Les principes de collaboration qui régissent le travail du CD sont fixés dans le règlement de gestion.

Le CD peut instaurer des comités et des réseaux permanents. Les comités coordonnent, préparent et suivent les affaires dans des domaines spécifiques à l'attention du CD. Chaque comité est placé sous la conduite d'un participant du CD.

Les réseaux permanents quant à eux ont pour objectif de coordonner les programmes. Leurs tâches sont définies dans des mandats octroyés par le CD. Le comité de coordination des réseaux (KAS) assure la vue d'ensemble et la coordination des activités des réseaux. Il développe et promeut des offres interrégionales et des programmes nationaux.

Afin de garantir une gestion cohérente et efficace également au niveau des filiales, la SSR s'assure d'avoir une représentation majoritaire dans les Conseils d'administration de ces dernières. Le prési-

² Règlement de gestion SSR SRG du 18 octobre 2012.

dent du CA de chacune des filiales est en général un membre du comité de direction de la SSR. Le Directeur général de la SSR est informée régulièrement de la marche des affaires et, en cas de survenance d'un événement particulier, de manière immédiate. Depuis 2013, la stratégie des filiales est validée par le Directeur général de la SSR.

3.1.2 Constatations

L'OFCOM estime que la composition du CA est équilibrée. Sa taille (9 membres) semble adaptée à celle de l'entreprise en ce sens qu'elle est suffisamment restreinte pour favoriser des prises de décisions rapides et en même temps assez large pour que ces membres puissent apporter les connaissances et aptitudes nécessaires.

Au niveau de son organisation et de son fonctionnement, le CA a défini des procédures appropriées qui sont formalisées dans un règlement d'organisation. Le CA a institué des comités qui analysent pour lui des affaires spécifiques de manière approfondie et lui remettent des rapports afin qu'il puisse préparer ces décisions de manière efficace. La procédure applicable au fonctionnement de chaque comité est en outre fixée dans des règlements.

La vérification de l'absence de conflit d'intérêt est assurée par le comité de transparence sur une base annuelle.

L'auto-évaluation annuelle du CA répond aux recommandations du Code suisse de bonne pratique. Ce processus d'évaluation systématique constitue un instrument nécessaire pour renforcer l'efficacité du CA car il permet d'évaluer si sa structure, ses processus et son mandat sont alignés adéquatement sur les priorités actuelles et futures. Il peut aussi aider le CA à mieux connaître les compétences et l'expertise collective de ses membres et à relever ses éventuelles faiblesses. Il peut également contribuer à améliorer l'interaction et la communication entre les membres.

L'OFCOM considère que l'efficacité de l'auto-évaluation actuelle effectuée par le CA, pourrait encore être améliorée par la mise en place d'une évaluation plus approfondie menée par un consultant indépendant (par exemple tous les 3 ans) qui donnerait au CA un point de vue extérieur qui n'est pas permis par l'auto-évaluation.

La délégation des tâches de gestion est formalisée dans un règlement d'organisation qui délimite clairement les compétences du Directeur général. La participation des directeurs des unités d'entreprise au Comité de direction permet de garantir la transmission des informations et décisions prises à travers tout le groupe de manière optimale.

Au vu des éléments exposés ci-dessus, l'OFCOM conclut que le processus de gouvernance d'entreprise de la SSR est organisé de façon efficace et respecte dans son ensemble les lignes directrices du Code suisse de bonne pratique.

3.1.3 Recommandations

Evaluation de la performance du CA

Le CA devrait procéder de manière ponctuelle à une évaluation plus approfondie de sa performance par des consultants externes indépendants.

3.2 Stratégie

En économie, le terme «stratégie» désigne généralement les comportements que l'entreprise planifie afin d'atteindre ses buts (généralement à long terme). Une stratégie est évaluée en fonction de son effet par rapport à un objectif fixé.

Dans le cas de la SSR, la loi et les statuts fixent deux objectifs financiers: d'une part la rentabilité et d'autre part l'indépendance (art. 31 en relation avec l'art. 35 LRTV). Ces deux objectifs se mesurent entre autres d'après le capital propre et ses évolutions.

3.2.1 Description du processus

3.2.1.1 Processus stratégique

La vision, la charte des programmes et le code d'éthique constituent, parallèlement au cadre juridique et aux statuts, les fondements de la stratégie d'entreprise. Le CA est responsable de la stratégie de l'entreprise, qu'il examine annuellement dans le cadre du processus de planification et de pilotage. Le but de ce processus est d'atteindre une allocation optimale des ressources.

Le réexamen de la stratégie marque le début du processus de pilotage et commence par une appréciation de la situation passée et future ainsi que la revue du catalogue des risques, lors de laquelle les forces et les faiblesses ainsi que les opportunités et les risques sont évalués. Les unités d'entreprise, respectivement de planification, sont intégrées dans ce processus et ont la possibilité de prendre position. Ce processus débute en automne et se matérialise dans le budget de la deuxième année suivante. En tant que partie du processus de planification et de pilotage, le processus stratégique se termine avec l'émission de directives pour la planification à moyen terme. Cette dernière permet de lier les objectifs stratégiques avec des données financières concrètes.

Le processus stratégique de la SSR comprend les phases suivantes:

- Réexamen de la stratégie d'entreprise :
 - Evaluation de la situation / analyse des risques
 - Contribution de plans directeurs
 - Stratégies des filiales
 - Stratégie de l'offre
 - Stratégies fonctionnelles
 - Variantes / scénarios de stratégies
 - Définition de mesures et de projets stratégiques
 - Vérification des indicateurs de performance
- Fixer la stratégie d'entreprise :
 - Directives du CA pour la planification à moyen terme

La stratégie d'entreprise de la SSR est déclinée en premier lieu dans les stratégies des domaines d'activité, puis dans les stratégies des unités d'entreprise et enfin dans les stratégies des filiales.

3.2.1.2 Mise en œuvre de la stratégie

Pour mettre en œuvre et piloter sa stratégie, la SSR recourt à la méthode du tableau de bord prospectif ou Balanced Scorecard (ci-après BSC) conçue par Kaplan et Norton. Il s'agit d'un concept destiné à mesurer, à évaluer et à documenter les activités d'une entreprise sous l'angle de la stratégie et de la vision.

L'approche BSC de la SSR comprend les 5 perspectives / dimensions suivantes :

- Offre et marché
- Collectivité et société
- Processus
- Finances et efficacité
- Personnel

Le contenu de la stratégie ainsi que les objectifs et sous-objectifs sont déclinés dans ces 5 dimensions. Sur cette base, la SSR a défini 26 objectifs BSC.

Résumé des objectifs stratégiques de la SSR dans le cadre du BSC :

Offre et marché

Objectif 1 : leader sur les marchés radio et tv, offre multimédia attrayante

Rester leader du marché, toucher un public plus large	Offre : renouveler l'offre de programme régulièrement	Offre : internet est l'avenir de tous les médias	Offre : augmenter le nombre de productions suisses	Offre : ouvrir les archives et les valoriser	Marché : maintenir l'âge moyen en dépit du vieillissement	Marché : utiliser les réseaux sociaux
---	---	--	--	--	---	---------------------------------------

Objectif 2 : axes de contenu, lignes directrices

Proposer une information de haute tenue	Parler culture et la promouvoir	Encourager le divertissement suisse novateur	Viser l'excellence dans le sport	Du sur mesure pour les jeunes
---	---------------------------------	--	----------------------------------	-------------------------------

Collectivité et société

Objectif 3 : mandat de service public

Proposer une palette suffisamment large, quel que soit le genre, et miser sur le professionnalisme	Se rapprocher du public	Tirer les atouts des médias linéaires et exploiter le potentiel de la convergence	Intensifier la collaboration	Agir avec esprit d'entreprises et sens de la durabilité
--	-------------------------	---	------------------------------	---

Processus

Objectif 4 : harmonisation et standardisation des processus principaux et des processus de support

Anticiper les tendances	Réexaminer la stratégie de l'entreprise	Harmoniser l'infrastructure et les processus
-------------------------	---	--

Finances et efficacité

Objectif 5 : marge d'action accrue pour l'entreprise grâce à un budget équilibré

Travailler avec un budget équilibré	Pérenniser la solidité de la Caisse de pension	Tendre à un financement durable
-------------------------------------	--	---------------------------------

Personnel

Objectif 6 : formation de professionnels polyvalents, élargissement des compétences de conduite

Défendre le fairplay et l'agilité	Appuyer les collaborateurs dans leur volonté de changement	Encourager les cadres
-----------------------------------	--	-----------------------

Source : http://www.srgssr.ch/fileadmin/pdfs/SRG_SSR_Strategie_d_entreprise_25_septembre_2013.pdf

Au niveau de l'entreprise, il existe un modèle stratégique. Celui-ci établit un lien causal entre les objectifs clés et les dimensions du BSC. Les orientations stratégiques sont illustrées de manière identique à travers les dimensions du BSC. Les unités d'entreprise ne disposent pas, quant à elles, de modèle stratégique reposant sur la méthode BSC.

3.2.1.3 Orientation stratégique

L'orientation et la coordination des unités d'entreprise sur la stratégie d'entreprise est réalisée par le biais de mesures et de projets stratégiques à l'échelle de l'entreprise. C'est dans ce cadre que les unités d'entreprise apportent leur contribution pour la mise en œuvre des mesures et projets stratégiques.

3.2.2 Constatations

3.2.2.1 Processus stratégique

Dans le cadre de son examen, l'OFCOM a constaté que la SSR définit et évalue les stratégies au moyen de méthodes et de techniques usuelles, répondant à la bonne pratique pour une entreprise de cette taille.

La stratégie d'entreprise est déclinée en sous-stratégies. Chaque unité d'entreprise concernée a la possibilité de prendre position. Le processus stratégique inclut également l'élaboration de variantes et de scénarios. Pour ce faire, le CA se fonde sur des hypothèses vérifiées.

L'analyse de risques fait partie intégrante du processus stratégique. Les risques sont analysés et évalués sur la base d'un catalogue de critères communs à l'ensemble de la SSR en fonction de leur probabilité de survenance et impact. Des analyses de risques sont réalisées aussi bien pour le groupe SSR que pour les unités d'entreprise et les filiales. Celle du groupe SSR est effectuée par le Directeur général avec le concours de la direction générale et approuvée au minimum une fois par an par le Conseil d'administration. L'analyse des risques clés des unités d'entreprise et des filiales est réalisée par leurs directions respectives.

3.2.2.2 Mise en œuvre

Les différentes stratégies d'entreprise de la SSR sont publiées sur son site internet³. Les 26 objectifs stratégiques contenus dans la stratégie d'entreprise reflètent la diversité des exigences et l'intégration de la SSR dans la société.

Le nombre d'objectifs stratégiques à atteindre semble élevé et l'on peut se demander si tous les objectifs peuvent être pilotés avec l'attention nécessaire. Il serait donc judicieux de réduire les objectifs BSC à un nombre adéquat et de se concentrer sur ceux-ci.

L'existence et la description du modèle et des orientations stratégiques sur les dimensions du BSC correspondent à la bonne pratique.

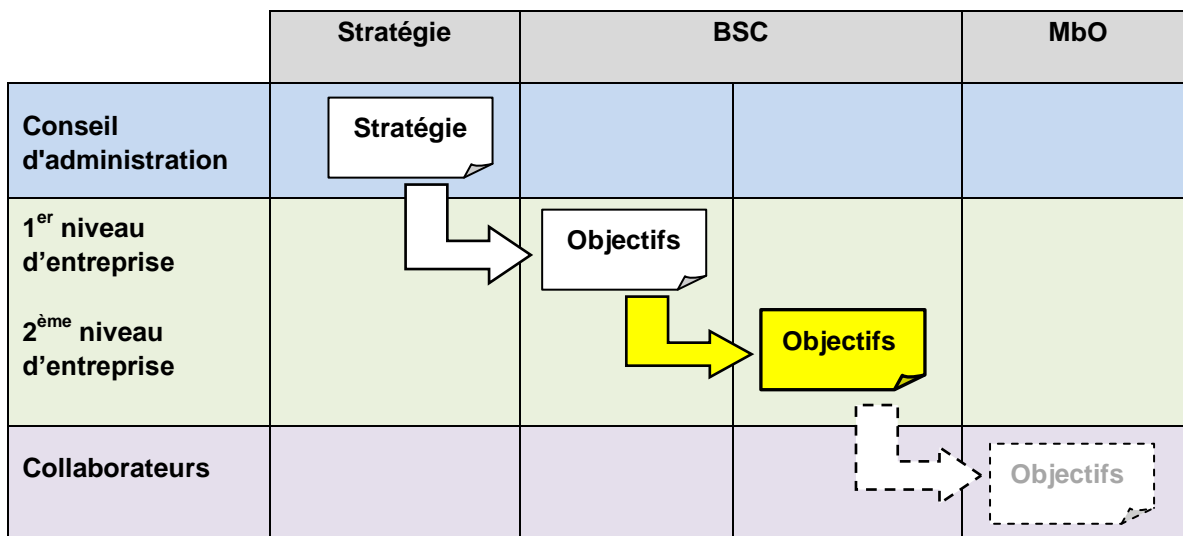
3.2.2.3 Orientation stratégique

Actuellement, une gestion complète au moyen de la méthode BSC n'a été mise en place qu'au niveau de l'entreprise. Certes, des représentants de tous les secteurs de l'entreprise participent à l'élaboration des contenus de la stratégie et du BSC mais aucune structure en cascade BSC n'a été implémentée dans les unités d'entreprise et les domaines d'activités. Les unités d'entreprise situées en aval

³ http://www.srgssr.ch/fileadmin/pdfs/SRG_SSR_Unternehmensstrategie_25_September_2013.pdf.

décident de manière autonome comment elles souhaitent mettre concrètement en œuvre leurs stratégies et quels concepts de gestion elles entendent appliquer.

La transposition et à la structure en cascade devrait être appliquée non seulement au niveau de l'entreprise, mais aussi au moins au deuxième niveau de l'entreprise. Cette approche permettrait de développer encore mieux le potentiel de la méthode BSC au niveau de la mise en œuvre de la stratégie.



3.2.3 Recommandations

Réduction du nombre de d'objectifs stratégiques

Le nombre d'objectifs BSC devrait être réduit au moyen de critères de tri. Dans l'idéal, il ne faudrait pas en définir plus de 16 à 20.

Transposition plus efficiente de la structure en cascade

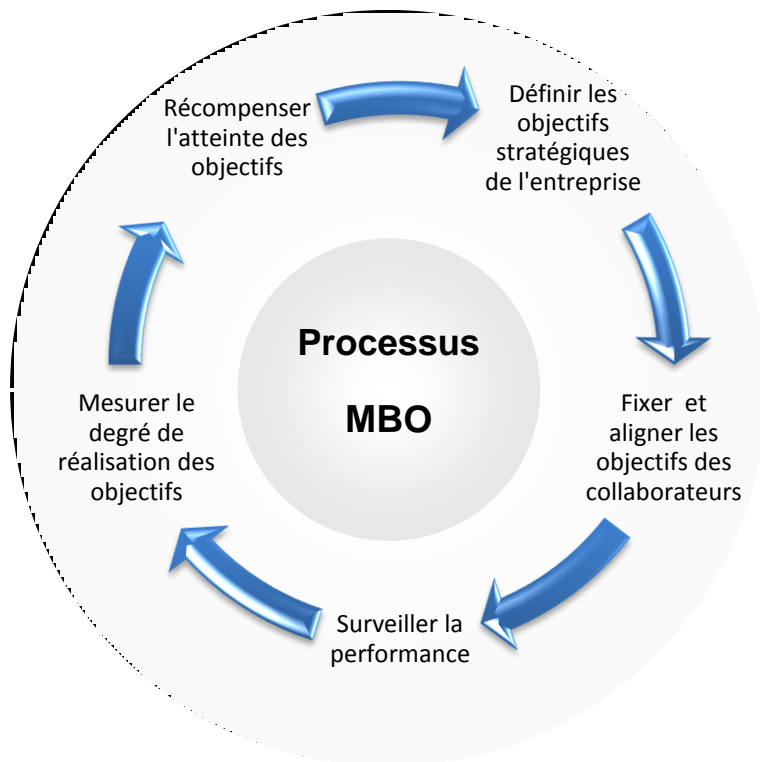
Il est recommandé de mettre en place dans les unités d'entreprise et les domaines d'activité un processus BSC en cascade piloté par le direction.

Il est recommandé également de désigner des personnes responsables pour la définition des objectifs, des indicateurs clés de performances ainsi que des informations générales y relatives.

3.3 Management by Objectives (MbO)

Le Management by Objectives (MbO; gestion par objectif) est une méthode managériale de gestion des collaborateurs d'une entreprise, conçue en 1954 par le théoricien du management austro-américain Peter F. Drucker.

Le processus MbO présente la structure suivante:



Le but de ce processus est de transposer les objectifs stratégiques de l'ensemble de l'entreprise en fixant en commun des objectifs pour chaque unité d'entreprise et pour chaque collaborateur. La somme des objectifs individuels composent les objectifs de l'entreprise. Les collaborateurs doivent aligner leur travail opérationnel quotidien avec leur objectifs individuels et œuvrer ainsi dans le sens la stratégie de l'entreprise. Lorsque les supérieurs évaluent les prestations de leurs collaborateurs, ils examinent dans quelle mesure ceux-ci ont atteint les objectifs qui leur ont été fixés.

3.3.1 Description du processus

Comme le BSC, le processus MbO fait partie intégrante des processus de pilotage de la SSR. Il débute en novembre et prend fin en mars de l'année suivante. La performance est alors évaluée et la composante variable du salaire ainsi déterminée.

L'objectif premier du processus MbO est de décliner les objectifs, mesures et projets stratégiques émanant de la stratégie de l'entreprise sur les objectifs des cadres.

En règle générale, le MbO se limite à 4 ou 5 objectifs annuels importants. Le fait de lier la composante variable du salaire avec la réalisation des objectifs annuels a pour effet d'augmenter l'incitation des collaborateurs à atteindre les objectifs fixés.

A l'orientation spécifique de la stratégie correspond un processus en cascade contraignant. Il se déroule comme suit: sur la base de la stratégie de l'entreprise (BSC) sont définis en premier lieu les objectifs du directeur général, de là sont déduits les objectifs des directeurs, puis ceux des collaborateurs de l'échelon de direction suivant (voir graphique sous chiffre 3.2.2.2).

3.3.2 Constatations

La méthodologie MbO utilisée ainsi que la cohérence de la déclinaison en cascade des objectifs des collaborateurs, à travers les différents échelons hiérarchiques, correspond clairement à la bonne pratique. La démarche est décrite de manière claire et est compréhensible pour tous les acteurs concernés. Elle garantit que les objectifs découlent clairement de la stratégie et qu'ils sont alignés avec celle-ci.

3.3.3 Recommandations

Logiciel MbO

Afin de réduire le surcroît de travail occasionné par la gestion et la maintenance d'un système MbO complexe, il est également recommandé d'utiliser un logiciel MbO spécifique.

3.4 Planification

La planification financière vise à maintenir l'équilibre économique à tous les niveaux de l'entreprise. Elle a pour but d'apporter une structure fondée sur la base commerciale de l'entreprise, par le biais de l'implémentation d'une comptabilité analytique et d'autres états financiers tels que le plan financier à moyen terme ou le budget par exemple.

Au sein de la SRG SSR, et faisant suite aux recommandations du Contrôle fédéral des finances CDF ressortant de son rapport du 29 mars 2006, une nouvelle comptabilité analytique harmonisée a été implémentée dès le 1^{er} janvier 2009.

Parallèlement, la réforme au 1^{er} janvier 2010 de la structure de la SRG SSR a modifié les responsabilités en matière de planification financière. Dès cette date, le groupe SRG SSR est sous la conduite stratégique unifiée du CA et sous la conduite opérationnelle du Directeur général. Le CA émet donc les directives sur l'établissement du plan financier à moyen terme et du budget et décide de l'allocation des ressources au sein de l'entreprise. Il s'assure également du maintien de la valeur de substance du groupe à long terme et du financement des tâches du groupe et des unités d'entreprises.

La stratégie financière du CA est d'atteindre, en moyenne annuelle sur la durée d'un plan financier, un budget équilibré. En conséquence, les directives financières sont émises dans le respect de cette disposition.

Enfin, si la situation économique et conjoncturelle ne se modifie pas de manière importante, la SRG SSR devrait terminer ses exercices sur un résultat positif.

3.4.1 Description du processus

3.4.1.1 En général

La SRG SSR dispose de plusieurs instruments de conduite financière. Parmi ceux-ci, nous relèverons en particulier :

- le plan financier à moyen terme (période d'élaboration de mi-décembre à juin)
- le budget annuel (période d'élaboration de juin à mi-décembre)

Chronologiquement, le budget suit le plan financier qui en constitue la base.

3.4.1.2 Contrôle interne (Audit interne et groupes d'experts)

Après deux exercices pleinement soumis à la comptabilité analytique (2009 et 2010) et l'entrée en vigueur de la nouvelle structure de la SRG SSR au 1^{er} janvier 2010, l'Audit interne s'est penché en

2011 sur les directives de planification financière émises en 2011 par le CA afin de les évaluer (rapport n° 2991 du 25 août 2011).

Cet audit a relevé que les instruments à disposition et les processus étaient très bien décrits mais hautement complexes et que cette complexité engendrait un investissement-temps trop important, à tous les niveaux hiérarchiques.

Un groupe de travail a été créé, sous la direction du directeur financier, afin d'analyser les mesures proposées par l'audit interne, et/ou en soumettre d'autres, permettant de conserver le même niveau de contrôle tout en simplifiant les procédures et les outils à disposition.

Les mesures suivantes ont été prises :

- mise en place d'une solution SAP pour l'établissement de la planification à moyen terme et du budget ;
- raccourcissement des délais de production des clôtures financières ;
- accélération de la présentation du budget ;
- création d'un groupe d'analyse financière composé de tous les responsables financiers du groupe.

La nouvelle procédure de planification financière est entrée en vigueur en 2013.

Il est important de relever que des groupes d'experts, comme celui composé de tous les responsables financiers du groupe, ont été créés pour tous les secteurs clés du groupe SRG SSR (par exemple l'immobilier, l'informatique, la technique, les ressources humaines, etc.). Ces groupes sont toujours composés des représentants de toutes les unités d'entreprise concernées par le domaine traité et dirigés par un membre de la direction générale. En ce sens, les informations financières essentielles et sectorisées qui parviennent aux responsables financiers émanent d'un groupe d'experts. Et en cas de doutes lors de l'élaboration du plan financier ou du budget, il est en tout temps possible de clarifier une situation avec le répondant du groupe d'experts concerné. Comme les représentants-experts délégués au sein de ces groupes viennent de toutes les régions, leurs décisions prennent également en compte les aspects régionaux spécifiques.

Parallèlement, deux séminaires sont organisés par année au niveau des responsables des finances pour discuter plus en détail de divers thèmes importants.

3.4.1.3 Répartition des moyens

Sur la base des orientations données par le CA et au travers d'une clé de répartition, les moyens financiers sont alloués aux différentes régions et unités d'entreprise.

Le processus est contrôlé par la direction des finances et le secteur controlling de la maison-mère.

3.4.1.4 Reporting mensuel et quick reporting

Tous les responsables financiers du groupe se réunissent une fois par mois avec le directeur des finances pour coordonner les processus financiers.

Des indicateurs sont suivis par le service du controlling (par exemple la productivité, l'évolution des recettes, etc.) et font l'objet de discussion lors de la séance mensuelle précitée.

Une fois approuvé, le reporting est transmis à l'ensemble des membres de la direction générale.

Parallèlement, un quick reporting a été mis en place. Sans aller dans le niveau de détail des reportings mensuels et/ou trimestriels, il permet à l'aide de tableaux de bord de suivre presque en temps réel certains indicateurs clés afin de pouvoir réagir le plus tôt possible en cas de besoin (« early war-

nings »). Tant au sein de la maison-mère que des unités d'entreprise. On peut citer par exemple le suivi de l'évolution des recettes publicitaires propres, qui donne au surplus lieu à des réunions régulières avec les responsables de Publisuisse.

3.4.1.5 Reportings trimestriels au Conseil d'administration

Les reportings trimestriels font l'objet d'un examen au niveau des unités d'entreprise. Les variations par rapport au budget sont analysées et font l'objet de discussions au sein des comités de direction des unités elles-mêmes. Les chiffres suivent ensuite la voie normale et sont repris au sein du groupe des responsables financiers et finalement transmis à la direction générale.

L'évolution de la situation est présentée trimestriellement au CA par la direction générale, à moins qu'une information supplémentaire commandée par les circonstances ne soit nécessaire. En outre, le président du comité d'audit et des finances (membre du Conseil d'administration) assure une présence continue dans le suivi des affaires financières.

3.4.1.6 Documentation

Toutes les directives et toute la documentation relatives au plan financier ainsi qu'au budget sont émises tant en allemand qu'en français. Au besoin, elles peuvent même être traduites en italien.

3.4.1.7 Arbitrage

Si les différents acteurs concernés par les chiffres n'arrivent pas à s'entendre et/ou qu'un compromis n'est pas possible, l'autorité de recours est le Directeur Général.

3.4.2 Constatations

Nous avons pu prendre connaissance des principaux documents requis pour disposer d'une vue d'ensemble dans le but d'identifier les structures d'organisation, les instruments de gestion et les processus existants (rapports internes, directives, lettres de planification, description de processus, protocoles de décisions, rapports de l'audit interne).

L'élaboration des plans financiers à moyen terme et des budgets s'inscrit donc dans un processus récurrent et se nourrit des apports de chacun des intervenants et de l'expérience accumulée.

Aux niveaux organisationnels et fonctionnels, l'application de ces derniers semble parfaitement convenir à la structure de la SRG SSR. Certes, il peut apparaître de prime abord que l'implication d'un grand nombre de personnes ne répond pas à des critères d'efficacité mais ce serait oublier de mettre cet élément en rapport avec la complexité même de la structure de l'entreprise.

Beaucoup d'avantages découlent d'une consultation régulière à une échelle adéquate. Notamment le partage des connaissances, l'émulation dans les réflexions et en finalité un certain consensus.

Pour une entreprise telle que la SRG SSR, active dans les 4 régions linguistiques fédérales, cette façon de procéder est même une condition importante pour un fonctionnement optimal.

Etant donné les constatations précitées, l'OFCOM arrive à la conclusion que les processus de planification financière ainsi que les instruments de gestion à disposition et mis en place répondent aux critères de qualité requis et sont efficaces.

Leur structure et l'implication de tous les échelons techniques et administratifs responsables garantissent les conditions cadres nécessaires afin que toutes les informations essentielles pouvant indiquer un déséquilibre économique de l'entreprise soient disponibles et traitées à temps.

3.4.3 Recommandations

Au vu des éléments exposés ci-dessus, l'OFCOM n'a aucune recommandation d'adaptation à formuler.

3.5 Audit interne

L'Institute of Internal Auditors (IIA)⁴ définit l'audit interne comme suit : « *l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité* »⁵.

L'audit interne est une profession qui s'appuie sur un cadre de référence à vocation mondiale comprenant pour l'essentiel :

- un code de déontologie fournissant aux auditeurs internes les principes et valeurs régissant leur pratique professionnelle ;
- des Normes⁶ pour les guider dans la réalisation de leur mission et la gestion de leur activité.

Afin de se forger une opinion sur la révision interne de la SSR, l'OFCOM a de ce fait comparé la situation actuelle avec les bonnes pratiques généralement reconnues en la matière, soit les Normes mentionnées ci-dessus.

3.5.1 Description du processus

3.5.1.1 Position dans l'organisation

Le responsable de la révision interne de la SSR (ci-après RI) est subordonné depuis 2013 au comité d'audit et des finances (auparavant au président du Conseil d'administration). Le comité d'audit et des finances supervise notamment la RI, approuve le plan de révision annuel et prend connaissance du rapport annuel, s'assure que la révision interne et l'organe de révision externe coordonnent leurs activités de vérification et fixe les objectifs annuels du responsable de la RI. Afin d'assurer une communication et un échange d'informations réguliers entre la RI et le comité d'audit et des finances, une participation systématique du responsable de la RI est prévue aux séances du comité d'audit et des finances. Des discussions bilatérales régulières ont également lieu entre le responsable de la RI et le président du comité d'audit et des finances.

3.5.1.2 Composition et compétences

La RI compte 6 collaborateurs, dont le responsable, une collaboratrice administrative et 4 réviseurs. Les collaborateurs disposent de connaissances dans les domaines de la révision interne et externe ainsi que de l'informatique. De plus, 2 réviseurs ont achevés la formation en tant que Certified Internal Auditor (CIA) et 2 autres en tant que Certified Information Systems Auditors (CISA). La RI a également un budget à disposition afin de pouvoir faire appel à des spécialistes externes pour des mandats particuliers.

⁴ <https://na.theiia.org/Pages/IIAHome.aspx>.

⁵ <http://www.ifaci.com/ifaci/connaître-l-audit-et-le-contrôle-interne/definitions-de-l-audit-et-du-contrôle-interne-78.html>.

⁶ The IIA's International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing.

3.5.1.3 Mission, pouvoirs et responsabilités

La mission, les pouvoirs et les responsabilités de la RI sont spécifiés dans un règlement⁷. La mission de la RI, tel que définie dans le règlement, consiste à fournir des prestations de révision et de conseil indépendants et objectifs avec comme but l'amélioration des processus de l'entreprise. Elle aide l'entreprise, moyennant une approche systématique et ciblée, à évaluer et à améliorer l'efficacité du management des risques, de la gestion et des contrôles ainsi que des processus de gouvernance et de surveillance. Le périmètre d'activité de la RI englobe la maison mère ainsi que les filiales.

3.5.1.4 Méthodologie

L'approche de vérification de la RI est orientée sur les risques. Le plan de révision annuel est établi sur la base d'une analyse des risques détaillée lors de laquelle les processus à vérifier sont sélectionnés et priorisés. Les points de vue de la direction générale et du CA sont également pris en compte dans ce processus. Le plan de révision annuel est coordonnée avec l'organe de révision externe et approuvé par le comité d'audit et des finances.

Les travaux de la RI sont effectués conformément au Code de Déontologie et aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA.

Pour chaque mandat, un programme de vérification ainsi des guides d'entrevues sont établis par le responsable de mandat et validés par le responsable de la RI. La méthodologie pour la mise en œuvre des vérifications est décrite de manière détaillée dans le système qualité (QS). Pour soutenir la réalisation des vérifications, le programme d'audit Audimex est utilisé depuis le début de l'année 2011.

Chaque mandat de révision fait l'objet d'un rapport qui relate les objectifs et le champ de la mission ainsi que les conclusions, recommandations et mesures à prendre. Le rapport de révision est transmis à l'unité auditée et à sa direction ainsi qu'au président du comité d'audit et des finances et à l'organe de révision externe. La RI a la charge de s'assurer que les recommandations se traduisent par des plans d'actions suivis par les unités concernées.

3.5.1.5 Assurance qualité

La RI dispose en outre d'un programme d'assurance qualité comportant des évaluations internes et externes. Les évaluations internes incluent la surveillance continue de la performance (par ex. validation du plan d'audit et revue des documents de travail par le responsable de la RI) ainsi que des évaluations périodiques. Des évaluations externes sont réalisées au moins tous les 5 ans par un évaluateur indépendant à l'organisation. La dernière évaluation externe a été réalisée en 2012.

3.5.2 Constatations

Le responsable de la révision interne de la SSR relève d'un niveau hiérarchique suffisant au sein de l'entreprise et dispose d'un accès direct et non restreint aux différents stakeholders (président du CA, comité d'audit et des finances, comité de direction, etc.) ce qui lui permet d'exercer ses responsabilités tout en garantissant son objectivité et son indépendance.

Les collaborateurs de la RI disposent des compétences nécessaires à l'exercice de leur fonction. Le fait que la RI puisse faire appel à des spécialistes externes permet de combler les éventuelles lacunes dans des domaines nécessitant des compétences particulières. En outre, les collaborateurs suivent régulièrement des formations professionnelles dans le but de renforcer leurs connaissances et compétences.

⁷ Règlement pour la révision interne SRG SSR du 1^{er} juillet 2013.

La mission, les pouvoirs et les responsabilités de la RI sont clairement définis dans un règlement. Ce dernier précise également :

- la position de la RI dans l'organisation ainsi que la nature de la relation fonctionnelle entre le responsable de la RI et le comité d'audit et des finances ;
- l'autorisation de l'accès aux documents, aux personnes et aux biens nécessaires à la réalisation des missions ;
- la définition du périmètre d'activité.

La RI dispose d'un programme d'assurance qualité interne qui permet d'évaluer la conformité des travaux de révisions avec les Normes ainsi que le respect du Code de Déontologie par les collaborateurs. L'ensemble des mesures d'assurance qualité ainsi que diverses directives sont répertoriées dans un QS-System. De plus, une évaluation externe de la qualité de la RI a été réalisée en 2012 par la société PricewaterhouseCoopers SA (l'évaluation externe précédente avait été effectuée en 2007). Le rapport d'évaluation externe atteste que la RI de la SSR est globalement conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA, ce qui correspond à la confirmation la plus élevée possible du respect des Normes conformément à l'échelle d'évaluation de l'IIA.

En conclusion, les résultats de l'évaluation donnent une image positive du point de vue de la pertinence de l'action de la RI. Elle contribue de manière certaine à l'amélioration des processus de gestion ainsi que du système de contrôle interne de l'organisation. Ses interventions ciblées mettent à jour des potentiels d'économies et de simplification des processus.

3.5.3 Recommandations

Au vu des éléments exposés ci-dessus, l'OFCOM n'a aucune recommandation à formuler.

4 Conclusions

4.1 Appréciation globale

Dans le cadre de son examen, l'OFCOM a constaté que, globalement, les structures, instruments et processus de pilotage mis en place par la SSR sont pertinents. Ils sont adaptés à la taille et à la structure de l'entreprise et correspondent aux bonnes pratiques généralement reconnues dans ce domaine.

La SSR dispose d'une gouvernance d'entreprise de qualité. Elle dispose d'une vision, d'une mission et d'une stratégie claires assurant une orientation commune de toutes les unités d'entreprise. Le processus de planification permet de maintenir l'équilibre financier à long terme. Le service de révision interne, par ses évaluations, contribue à l'amélioration continue de l'efficacité des processus d'entreprise.

L'OFCOM a en outre observé que les tâches, les compétences ainsi que les responsabilités des différents acteurs ainsi que les procédures sont clairement délimitées et documentées. Le niveau de formalisation peut donc être considéré comme élevé.

L'OFCOM a cependant identifié quelques possibilités d'améliorations pour lesquelles une recommandation a été formulée en vue de permettre une optimisation des processus de gestion et de contrôle de l'entreprise.

Au vu de ce qui précède, l'OFCOM considère que la SSR dispose, dans l'ensemble, de tous les éléments clés de pilotage lui permettant d'assurer une gestion efficace et une utilisation économique des moyens.

Office fédéral de la communication OFCOM



Nancy Wayland Bigler
Vice-directrice

Annexe Synthèse des résultats

Processus	Evaluation globale	Recommandations
Gouvernance d'entreprise	Le processus de gouvernance d'entreprise de la SSR est organisé de façon efficace et respecte dans son ensemble les lignes directrices du Code suisse de bonne pratique.	<p>Evaluation de la performance du CA</p> <p>Le CA devrait procéder de manière ponctuelle à une évaluation plus approfondie de sa performance par des consultants externes indépendants.</p>
Stratégie	<p>Pour définir et vérifier les stratégies, la SSR recourt à des méthodes et à des techniques usuelles, correspondant à la théorie actuelle et à la taille de l'entreprise.</p> <p>L'existence et la description du modèle et des orientations stratégiques sur les dimensions BSC correspondent aux meilleures pratiques.</p>	<p>Réduction du nombre d'objectifs stratégiques</p> <p>Le nombre d'objectifs dans le BSC est réduit au moyen de critères de filtres. Dans l'idéal, il ne faudrait pas en définir plus de 16 à 20.</p> <p>Transposition plus efficiente de la structure en cascade</p> <p>Il est recommandé de mettre en place dans les unités d'entreprise et les domaines d'activité un processus BSC en cascade piloté par le direction.</p>
Management by Objectives	Le système MbO utilisé et la structure en cascade des buts assignés aux collaborateurs d'un niveau de direction par rapport à l'échelon inférieur (au niveau des cadres) correspond clairement à la meilleure pratique. Le système est présenté de manière limpide et est compréhensible pour tous les acteurs concernés. Il garantit que les buts découlent clairement de la stratégie et qu'ils correspondent à celle-ci.	<p>Logiciel MbO</p> <p>Afin de réduire le surcroît de travail occasionné par la gestion et l'entretien d'un système MbO complexe, il est également recommandé d'utiliser un logiciel MbO dédié.</p>

<p>Planification</p>	<p>Les processus de planification financière ainsi que les instruments de gestion à disposition répondent aux critères de qualité requis et sont efficaces.</p> <p>Leur structure et l'implication de tous les échelons techniques et administratifs responsables garantissent les conditions cadres nécessaires afin que toutes les informations essentielles pouvant mettre en péril le maintien de l'équilibre économique de l'entreprise soient détectées à temps et, a contrario, que les indications permettant d'en consolider l'équilibre soient connues, anticipées et maîtrisées.</p>	<p>Aucune</p>
<p>Audit interne</p>	<p>La révision interne de la SSR est globalement conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA.</p> <p>Son activité est pertinente en ce sens qu'elle contribue de manière certaine à l'amélioration des processus de gestion ainsi que du système de contrôle interne de l'organisation.</p>	<p>Aucune</p>