



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für Umwelt,
Verkehr, Energie und Kommunikation UVEK
Bundesamt für Kommunikation BAKOM
Abteilung Medien und Post

Bienne, le 15 avril 2015

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

2^e cycle d'examen

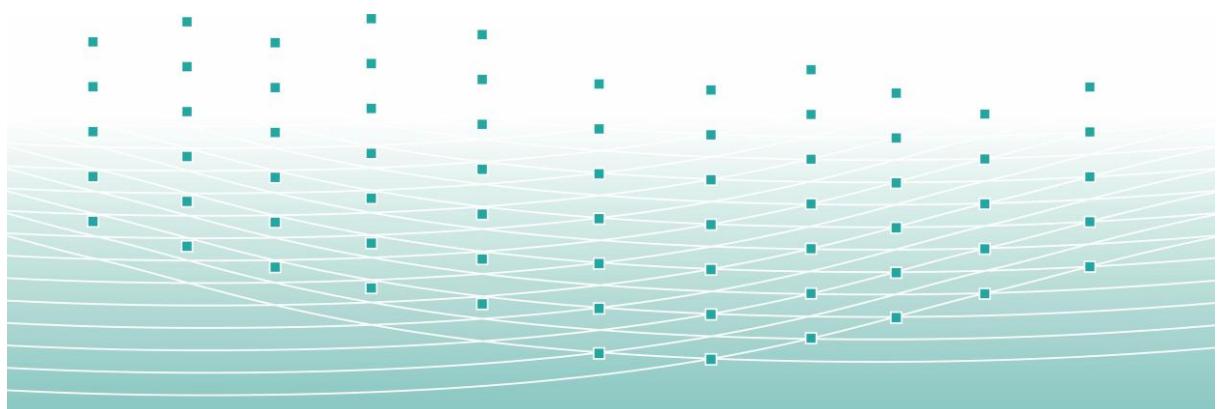


Table des matières

1	Introduction	1
2	Mandat et procédure.....	1
2.1	Mandat du DETEC	1
2.1.1	Objets 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
2.2.3	Organisation du projet	3
2.2.4	Résultats	4
3	Résultats de la vérification de la comptabilité harmonisée et du reporting financier	5
3.1	Définitions des termes.....	5
3.1.1	Coûts	5
3.1.2	Comptabilité analytique	5
3.1.3	Coûts planifiés, coûts réels et comptabilité prévisionnelle	5
3.1.4	Coûts unitaires	6
3.1.5	Coûts proportionnels	6
3.1.6	Coûts structurels.....	6
3.1.7	Frais généraux.....	6
3.2	Facteurs critiques de réussite	6
3.2.1	Logiciel.....	6
3.2.2	Structure différenciée	6
3.2.3	Evaluation qualitative des prestations	6
3.2.4	Equilibre et intégration des instruments de gestion.....	6
3.3	Comptabilité analytique et reporting financier à la SSR.....	7
3.3.1	Thèmes généraux de la comptabilité analytique et du reporting financier	7
3.3.1.1	Situation et objectif de la comptabilité analytique	7
3.3.1.2	Concept et méthode de la comptabilité analytique	8
3.3.1.3	Comptabilité intégrée et système de soutien	10
3.3.2	Système de gestion financière	10
3.3.3	Reporting financier	11
3.3.4	Vérification par épreuve de la comptabilité analytique et reporting financier	12
3.3.4.1	Décompte du mandat de production d'une émission diffusée	12
3.3.4.2	Compte de résultats par produits d'une émission diffusée	12
3.3.4.3	Formation et dissolution de provisions dans l'exemple de Teletext SA.....	13
3.3.4.4	Matrice de prestations et heures de présence.....	13
3.3.4.5	Coûts par nature 4890 D amortissement VP Fix	14
4	Résultats de la vérification dans le domaine de l'immobilier.....	15
4.1	Vue d'ensemble du portefeuille immobilier de la SSR	15
4.1.1	Particularités du droit de superficie	16
4.1.2	Spécificités du parc immobilier de la SSR	17
4.1.3	Objets loués.....	17
4.1.4	Stratégie immobilière, processus généraux	18
4.1.4.1	Les grandes lignes stratégiques en matière immobilière.....	18

4.1.4.2	Département immobilier, organisation générale	19
4.1.4.3	Outils en matière immobilière	21
4.2	Acquisition et vente de biens immobiliers	27
4.2.1	Acquisition	27
4.2.2	Vente	28
4.3	Rénovations et entretien	29
4.3.1	Généralités	29
4.3.2	Entretien	30
4.3.3	Rénovations.....	32
4.4	Rendements locatifs et préservation du patrimoine	32
4.4.1	Contrats de bail, la SSR en tant que locataire	33
4.4.2	Contrats de bail, la SSR en tant que bailleur	33
5	Conclusions.....	36
5.1	Comptabilité analytique harmonisée et reporting financier	36
5.2	Immobilier	36

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 défend les intérêts du public et des contribuables. Elle stipule notamment que la SSR doit s'organiser de manière à garantir une gestion efficace et une utilisation du produit de la redevance 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 (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 26 septembre 2014, le Parlement a approuvé la révision partielle de la loi sur la radio et la télévision (LRTV) qui a principalement pour objectif d'établir un nouveau mécanisme de financement des prestations du service public. Un référendum a été lancé contre la LRTV révisée.

La SSR est la principale bénéficiaire de ces prestations. Par conséquent, le respect des exigences liées au mandat de service public joue un rôle essentiel.

Dans ce contexte, le DETEC a estimé nécessaire de procéder, indépendamment de la surveillance financière annuelle, à un examen de la gestion économique de la SSR. Il a mandaté l'Office fédéral de la communication (ci-après 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.

La gestion économique de la SSR a été examinée pour la dernière fois en 2005, sur mandat du DETEC, par le Contrôle fédéral des finances (CDF). Le rapport d'examen a été rédigé le 29 mars 2006, soit avant l'entrée en vigueur de la LRTV actuelle. Les principales recommandations de ce rapport ont porté sur:

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

Ces thèmes ont bel et bien été traités et des réponses concrètes apportées par la SSR. L'examen de la mise en œuvre de ces recommandations fait partie intégrante des trois cycles de vérification de la gestion économique (voir tableau sous chiffre 2.2.1).

2 Mandat et procédure

2.1 Mandat du DETEC

2.1.1 Objets de l'examen

Le présent examen a pour objectif principal d'analyser l'efficacité des structures, des instruments et des processus mis en place par la SSR pour garantir une gestion efficace et une utilisation économique des ressources, conformément aux dispositions 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 2^e cycle de vérification de la gestion économique de la SSR du 2 avril 2014 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'efficience se comprend comme un 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'efficience d'une entreprise est généralement évaluée par le ratio revenus/coûts. Parmi plusieurs mesures, la plus efficiente est celle dont le ratio revenus/coûts est le plus élevé. L'évaluation d'un ratio donné peut se baser principalement sur les trois éléments de comparaison suivants:

- Budget et données effectives: comparaison d'une valeur cible avec une valeur effective;
- Benchmarking: comparaison avec d'autres entreprises ou d'autres données;
- Comparaison temporelle: comparaison de deux périodes distinctes.

Dans le cas de la SSR, l'évaluation de l'efficience 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 provient majoritairement des redevances et n'est de ce fait pas un bon indicateur de rendement (ou de la performance). Par ailleurs, la comparaison du ratio revenus/coûts avec d'autres diffuseurs (benchmarking) est très difficile voire 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 de 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'efficience 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 permet d'évaluer la rentabilité. 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 vérification distincts.

Cycles	Processus soumis à examen	Echéance 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 ^e cycle de vérification	<ul style="list-style-type: none"> • Comptabilité analytique harmonisée • Reporting financier • Immobilier 	31.03.2015
3 ^e 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'efficience de la SSR.

2.2.2 Méthodologie

L'examen comporte les trois modules suivants:

Module 1. Analyse de documents

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

Module 2. Séminaire de présentation

Un séminaire a été mis en place pour 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 2^e 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 des documents (module 1) et du 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 sont effectivement mis en œuvre dans les diverses unités d'entreprise tel que prévu.

2.2.3 Organisation du projet

Le 2^e cycle de vérification a été conduit par une équipe dirigée par Michel Grandjean, chef de la section Finances et statistiques, formée de deux collaborateurs de l'OFCOM (Cynthia Frei, Florian Mottandon) et d'experts externes (Jann Tadorian de la société Inplenion International AG ainsi que Stéphanie Osler et Stéphane Picci de la société Expertop Osler & Picci). Le comité de pilotage comprenait Marcel Regnotto, chef de division suppléant de l'OFCOM (en remplacement de Nancy Wayland Bigler, vice-directrice de l'OFCOM, jusqu'au 31 octobre 2014) et 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 compte dans le présent rapport.

La réalisation de l'examen de la gestion économique sous cette forme constitue une tentative d'entreprendre 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.

2.2.4 Résultats

Le 1^{er} cycle de vérification a démontré que la SSR dispose d'une gouvernance d'entreprise de grande qualité. La SSR possède une vision, une mission et une stratégie claires garantissant une orientation commune de toutes les unités d'entreprise. Les processus de planification et de pilotage sont reliés entre eux et achevés en tant que cycle. Par ses évaluations, l'audit interne contribue à améliorer de manière continue l'efficacité des processus d'entreprise.

Les résultats détaillés du 1^{er} cycle de vérification ont été présentés selon le calendrier prévu et ont été publiés sur le site internet de l'OFCOM le 27 juin 2014.

Les résultats du 2^e cycle de vérification font l'objet du présent rapport.

3 Résultats de la vérification de la comptabilité harmonisée et du reporting financier

Cette partie du rapport définit les principaux termes utilisés ainsi que les facteurs critiques de réussite pour la comptabilité analytique et le reporting financier, puis présente les résultats de l'analyse.

3.1 Définitions

3.1.1 Coûts

Les coûts représentent la consommation de ressources pour la fourniture de prestations. Il s'agit notamment des coûts de personnel, de matériel et d'infrastructure. Les amortissements et les immobilisations sont également considérés comme des coûts, même s'ils n'entraînent aucune sortie de trésorerie.

3.1.2 Comptabilité analytique

L'objectif premier d'une comptabilité analytique est de créer une transparence entre les coûts et les prestations. Il s'agit principalement d'établir ce que coûte la prestation fournie ou le produit fabriqué.

L'enregistrement systématique des coûts relève de la comptabilité de gestion. Les coûts par nature sont imputés à des centres de coûts ou directement à des coûts par porteur. Les montants comptabilisés dans les centres de coûts sont attribués à des porteurs selon des clés spécifiques.

- Les **coûts par nature** indiquent quels coûts sont dus. La comptabilité des coûts par nature contient des informations importantes sur la structure des coûts. Celle-ci constitue la base pour l'optimisation de la rentabilité.
- Les **centres de coûts** indiquent où les coûts sont engagés. Ils sont structurés d'un bout à l'autre de la structure organisationnelle. Les coûts sont ventilés des centres de coûts sur les coûts par porteur. Le centre de coûts est placé sous la direction et la gestion d'un responsable de centre de coûts.
- Les **coûts par porteur** indiquent pour quels produits ces coûts sont engagés. Les coûts peuvent être imputés aux produits directement par la comptabilité des coûts par nature ou indirectement via un centre de coûts.

Dans une entreprise du secteur privé, la prestation figure dans le chiffre d'affaires en terme monétaire. L'influence de l'économie de marché sur la gestion d'une organisation de service public n'est pas identique sur la conduite d'une société purement privée. C'est pourquoi, la comptabilité analytique de la SSR doit être complétée par d'autres informations, notamment:

- l'enregistrement, l'évaluation de la qualité et les effets de ces prestations fournies
- des études externes complémentaires par sondages auprès des clients et du public
- des comparaisons d'indices de références (benchmark)

La comptabilité analytique est divisée en périodes (mois, trimestres et années). Pour l'évaluation et le reporting financier, les données effectives d'une période sont comparées avec les chiffres prévisionnels

3.1.3 Coûts planifiés, coûts réels et comptabilité prévisionnelle

Les coûts planifiés sont déterminés par la multiplication des coûts unitaires et les quantités prévisionnelles. Les coûts réels montrent les coûts effectifs d'une période écoulée. L'évolution attendue figure dans la comptabilité prévisionnelle.

3.1.4 Coûts unitaires

Les coûts unitaires, qui sont toujours des coûts variables, sont directement affectés à des coûts par porteur ou à un centre de coûts. Les coûts unitaires matériels imputés aux coûts par porteur se répercutent directement sur un produit. Lorsqu'un produit est fabriqué en plus grande quantité, les coûts augmentent proportionnellement à la quantité produite. Inversement, si une unité est produite dans une plus faible quantité, les coûts diminuent dans la même proportion.

3.1.5 Coûts proportionnels

Les coûts proportionnels sont occasionnés directement par la fabrication d'un produit ou la fourniture d'une prestation. Les caractéristiques du produit se déterminent essentiellement par l'investissement en matériel, personnel et prestation externe. Les coûts de production proportionnels sont déterminés à l'aide d'un tableau des quantités et d'un calendrier, respectivement d'un plan de travail. Alors que le tableau des quantités établit un décompte des matériaux utilisés, le tableau de prestations indique le temps de travail nécessaire à la production.

3.1.6 Coûts structurels

Les coûts structurels reflètent le corps organisationnel. Outre les coûts d'infrastructure, ils comprennent entre autres toutes les activités qui n'entrent pas dans la fabrication du produit, soit les acquisitions, la publicité, la recherche, l'administration, la logistique, etc.

3.1.7 Frais généraux

Les frais généraux ne peuvent pas être attribués clairement à un produit. A la SSR, ces coûts sont considérés comme des coûts fixes (coûts de production fixes, distribution, frais généraux d'administration et de diffusion).

3.2 Facteurs critiques de réussite

Le point 3.2 présente les facteurs critiques de réussite qui déterminent dans une organisation la qualité et l'impact de la comptabilité analytique et du reporting financier.

3.2.1 Logiciel

Une bonne comptabilité analytique suppose une solution informatique adaptée. L'enregistrement des données et l'établissement des rapports doivent être simples et dans la mesure du possible automatisés.

3.2.2 Structure différenciée

La comptabilité analytique n'est performante à long terme que si elle apporte un avantage réel aux cadres responsables. En général, l'environnement de gestion, les besoins d'information et les critères diffèrent d'un bout à l'autre de la hiérarchie organisationnelle. Une structure différenciée des systèmes et des rapports est donc nécessaire. Son utilisation suppose des mesures ciblées d'information et de formation.

3.2.3 Evaluation qualitative des prestations

Une structure différenciée des systèmes implique que la comptabilisation des prestations soit conçue de manière appropriée, parallèlement à la comptabilisation des coûts. Il ne suffit pas d'avoir défini des produits et comptabilisé des heures. Des indicateurs de qualité avec des objectifs correspondants doivent aussi être disponibles pour les produits et les prestations.

3.2.4 Equilibre et intégration des instruments de gestion

La gestion durable d'une entreprise nécessite aussi des instruments de gestion homogènes. Une gestion des coûts proactive suppose une certaine marge de manœuvre pour les collaborateurs.

La comptabilité analytique ne peut être performante que si le cycle de gestion (planification, pilotage et contrôle) est achevé et est conduit sur la base des données figurant dans la comptabilité analytique. Des tableaux de bord de performance, ou Balanced Scorecards, adaptés d'un bout à l'autre de la hiérarchie organisationnelle peuvent s'avérer de bons outils d'aide.

Un management durable exige:

- une transparence sur les coûts et les prestations,
- un contrôle du respect des buts et des objectifs,
- une pondération entre les indicateurs qualitatifs et quantitatifs et
- une évaluation ciblée des collaborateurs.

Mais son succès nécessite aussi:

- la capacité à conduire une unité d'organisation et de ses collaborateurs en fonction des objectifs et des indicateurs convenus, tout en étant orienté plus sur les résultats et moins sur les inputs,
- des objectifs et des critères d'évaluation précis ainsi que des marges de manœuvre et des compétences financières qui se manifestent par exemple par un droit de signature différencié,
- des informations ciblées et adaptées aux besoins – p. ex. un reporting ciblé –, ainsi que
- des systèmes d'incitation adéquats.

3.3 Comptabilité analytique et reporting financier à la SSR

Les résultats se réfèrent à l'analyse de la documentation ainsi que les facteurs subjectifs et les aspects culturels des entretiens et des tests de cheminement.

3.3.1 Thèmes généraux de la comptabilité analytique et du reporting financier¹

3.3.1.1 Situation et objectif de la comptabilité analytique²

L'introduction de la comptabilité analytique à la SSR s'est avérée nécessaire au vu des besoins internes et externes. En 2005, une enquête réalisée auprès des cadres responsables et des contrôleurs de la SSR a démontré que différents thèmes mériteraient d'être améliorés sur plusieurs points.

Les points suivants ont été notamment énumérés :

- Transparence des coûts insuffisante,
- Peu de comparabilité entre les coûts de produits, les prestations et les fonctions,
- Charges beaucoup trop élevées et manque de compréhension sur les imputations internes,
- Système de comptabilité de gestion basé sur les comptes et non sur la planification et la gestion,
- Bases insuffisantes pour l'élaboration d'un tableau de bord de performance (TBP) pertinent.

Le rapport du Contrôle fédéral des finances (CDF)³ sur l'efficience de la SSR exigeait déjà un plus haut degré dans la transparence des coûts au vu des impératifs d'économie à réaliser.

Par conséquent, le Conseil d'administration et la direction de la SSR ont décidé en avril 2006 d'introduire une comptabilité analytique uniforme. Cette décision poursuivait plusieurs objectifs.

- La comptabilité analytique est un instrument d'aide permettant d'atteindre par une meilleure planification et une gestion plus ciblée selon la stratégie appropriée.

¹ Les sources utilisées pour la présentation de la situation effective sont
a) les informations provenant des documents internes de la SSR et
b) les documents powerpoint présentés dans les workshops.

² 1.1 Manualizer Chapitre 01_Introduction et bases

³ Contrôle fédéral des finances, Examen de la situation financière et de l'efficience de SRG SSR idée suisse, Rapport à l'intention du DETEC, Berne 2006 (Rapport CDF), recommandation 12.3 A.

- La transparence des coûts permet de poser les bases d'une comparabilité partielle des produits, des prestations et des fonctions.
- Avec l'harmonisation des processus et de la conception du système, la comptabilité analytique permet une diminution importante des coûts d'exploitation ainsi qu'une simplification des processus de travail.
- La mise à disposition de données utiles sur le plan opérationnel permet l'établissement d'un tableau de bord de performance en tant qu'élément central du système de gestion de la SSR.

3.3.1.2 Concept et méthode de la comptabilité analytique

Dans la comptabilité analytique de la SSR, les coûts et les recettes sont représentés comme suit:

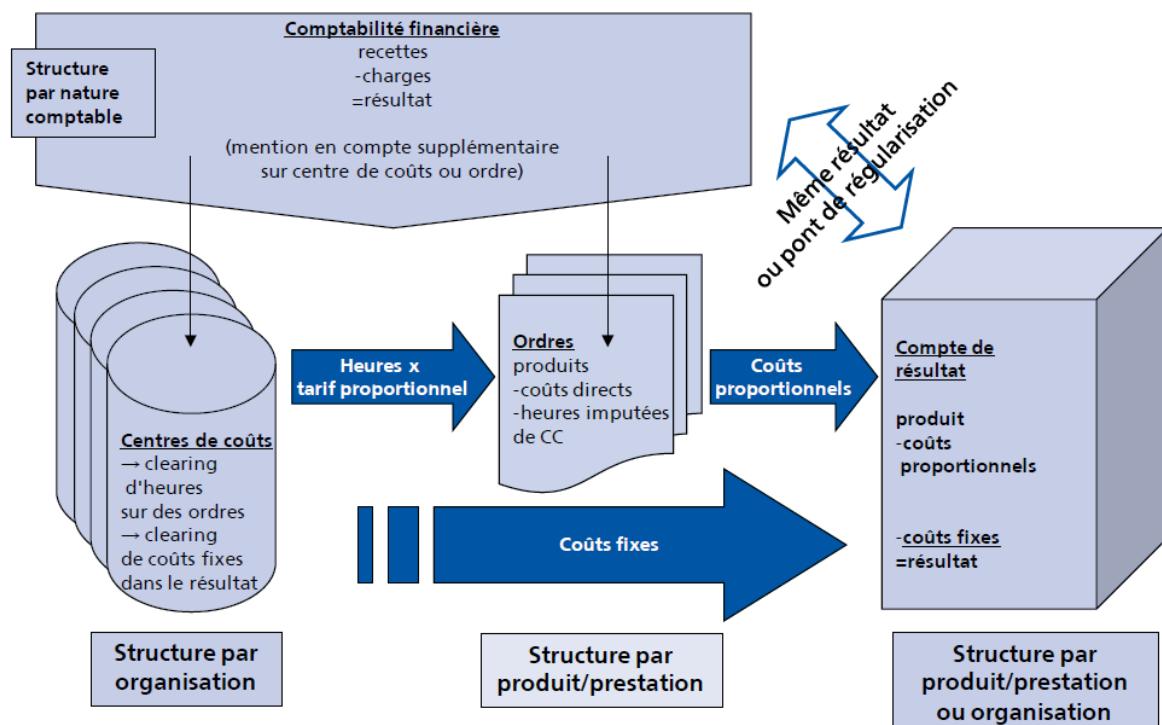


Illustration 1 Agencement de la comptabilité analytique à la SSR (Source: 1.1 Manualiser chapitre 01_Introduction et bases)

Les revenus facturés et les charges payées sont enregistrés dans la comptabilité financière. Les justificatifs sont comptabilisés par les responsables sur un centre de coûts ou un mandat. Cette opération peut être effectuée soit à la livraison de la marchandise commandée sur le module SAP Gestion du matériel, soit à la réception de la facture sur un workflow Fournisseurs.

Les taux sont déterminés par la division des coûts planifiés dans les centres de coûts et les volumes de prestations planifiés. Le taux correspondant est alors multiplié par les heures de prestations reportées dans la saisie du temps de travail pour être ensuite répercuté sur les mandats.

Les coûts unitaires directement attribués aux mandats ainsi que les coûts comptabilisés des centres de coûts sont inscrits dans le compte de résultats. Celui-ci est présenté en fonction du produit ou de l'organisation.

A la SSR, les recettes ne sont généralement pas attribuées à des produits spécifiques. C'est pourquoi le compte de résultats est présenté comme une comptabilité des coûts partiels et non comme un calcul des marges contributives. Dans la comptabilité des coûts partiels, seuls les

coûts proportionnels des centres de coûts sont comptabilisés. Les parts des coûts fixes sont directement affectées dans le compte de résultats.

L'illustration ci-après décrit le flux de valeurs dans une unité d'entreprise:

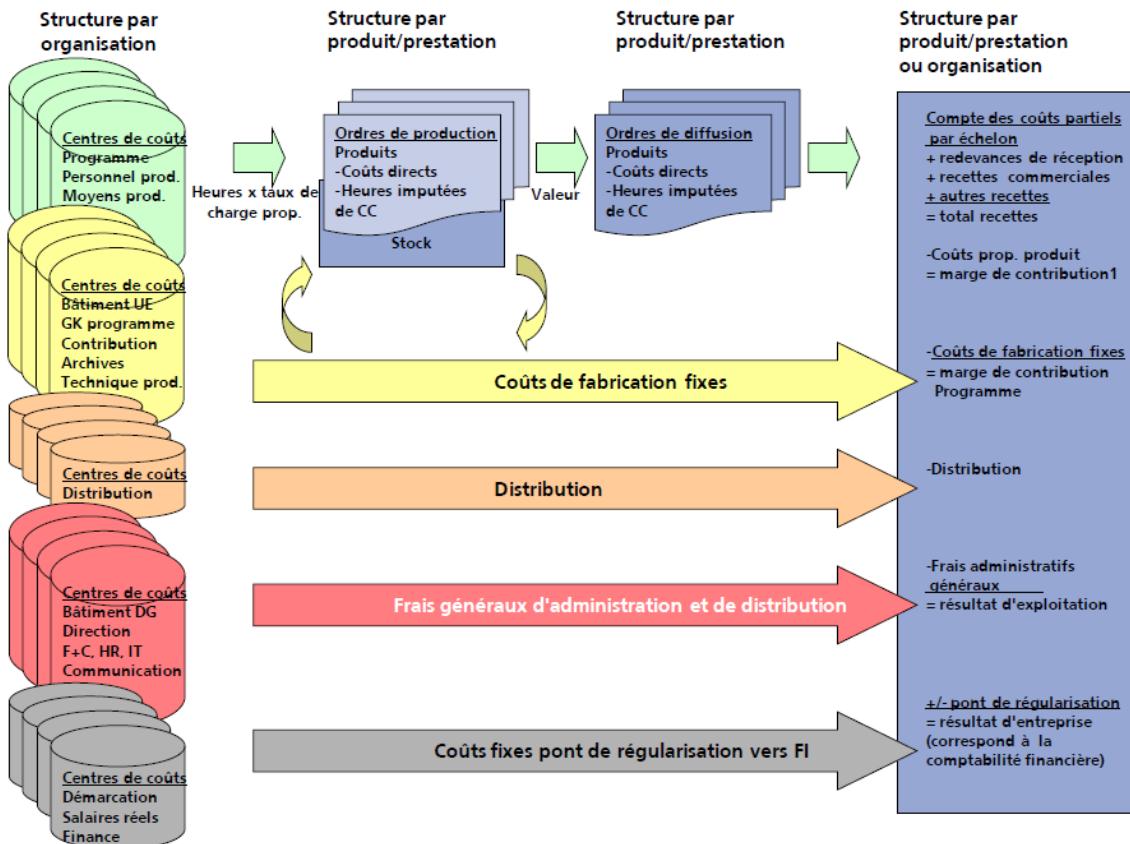


Illustration 2 Flux de valeurs dans une unité d'organisation de la SSR (Source: 1.1 Manualiser chapitre 01_Introduction et bases)

Pour le résultat externe, une comptabilité de gestion inclut les coûts de production complets est également établie. Les coûts de production fixes (en jaune dans l'illustration ci-dessus) sont répartis entre les différents produits. Cette présentation n'est utilisée que dans un but d'information au public, pas pour la gestion interne.

Constatations

La structure et la mise en œuvre de la comptabilité analytique soutiennent pleinement la SSR dans la réalisation de son objectif. Cela démontre que:

- Avec la comptabilité analytique, les cadres responsables disposent à tous les échelons d'un système d'aide à la décision.
- Les informations financières peuvent être comparées d'un bout à l'autre de la structure organisationnelle grâce au concept uniforme et cohérent de la comptabilité analytique.
- La transparence et la pertinence des informations sont plus élevées.
- Les cadres responsables répondent des coûts dans leur domaine grâce à une orientation conséquente reposant sur le respect des différentes étapes et le principe de causalité
- Les informations actuelles et détaillées disponibles dans le système de controlling de la comptabilité analytique permettent une gestion rapide et précise.
- Le résultat de la comptabilité de gestion relatif aux coûts de production complets répond aux exigences des stakeholders externes.

3.3.1.3 Comptabilité intégrée et système de soutien⁴

Le système de comptabilité intégrée incluant la comptabilité financière, la comptabilité analytique, la planification et la budgétisation ainsi que la saisie des heures constitue la base technique de la gestion financière à la SSR. Le système SAP représente les composants dans différents modules.

Le reporting de gestion présente la comptabilité des coûts partiels sous l'angle des produits et de l'organisation. Le reporting externe est établi sur la base des coûts complets et est généré automatiquement et périodiquement à partir des systèmes SAP.

Constatations

Avec son environnement SAP développé de manière ciblée, la SSR possède un système de comptabilité et de controlling intégré. Les cadres responsables et les contrôleurs disposent d'un large spectre de rapports et d'instruments de gestion d'un bout à l'autre de la hiérarchie de l'entreprise. Cet excellent système de soutien est d'une très grande utilité pour intégrer avec succès les instruments et les processus de gestion.

3.3.2 Système de gestion financière⁵

Le processus de gestion financière s'étend sur une période de 30 mois et a lieu chaque année par roulement. Le schéma ci-dessous décrit les activités de base de la gestion financière.

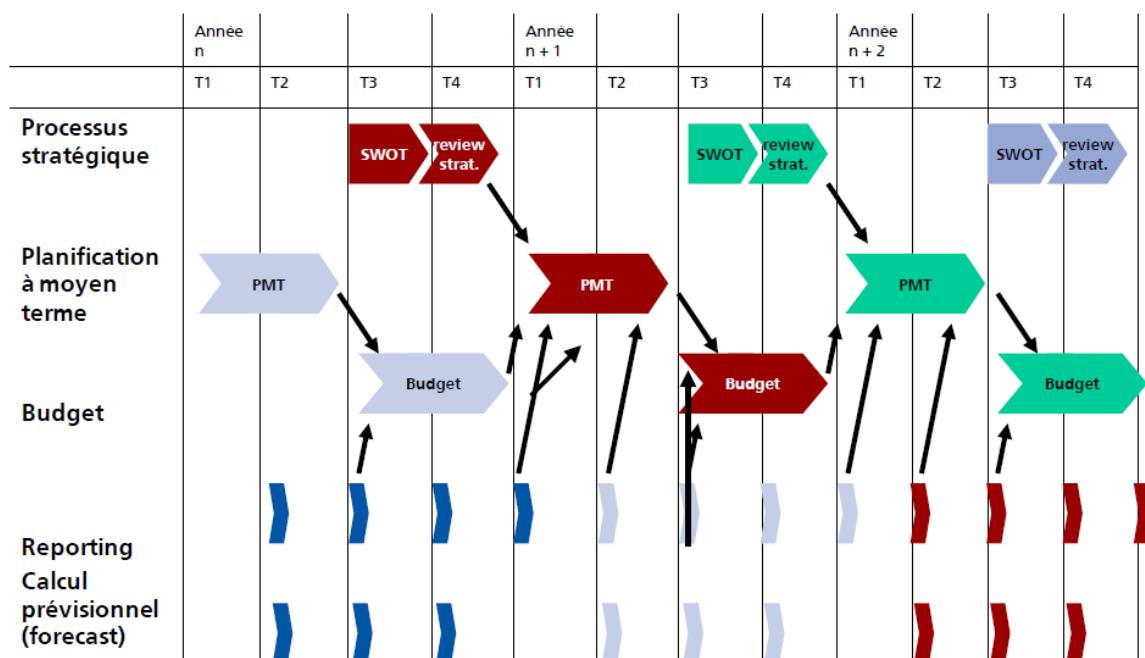


Illustration 3 Aperçu du processus de gestion financière à la SSR (Source: 1.1 Manualizer chapitre 01_Introduction et bases)

⁴ Source: 1.4_Manualizer_chapitre_08_Système_de_reporting_interne; 1.3_Manualizer_chapitre_06_Processus_actuels; 1.6_Manualizer chapitre 04_Elaboration du budget dans l'UE

⁵ Source: 1.1_Manualizer_chapitre_01_Introduction_et_base

La comptabilité analytique fait intégralement partie du processus de gestion de la SSR et permet de mettre à disposition une base d'indicateurs importante pour tous les instruments de gestion. Le processus de gestion repose sur les instruments suivants:

- Processus stratégique (septembre à mi-décembre)
- Planification à moyen terme (décembre à juin)
- Planification annuelle (août à décembre)
- MbO (novembre à mars)
- Reporting et prévisions (4x par année)
- Rapport annuel (mars à avril)

Les instruments sont coordonnés au niveau du contenu et dans le temps.

Constatations

Dans son ensemble, le système de gestion de la SSR présente un degré de mise en œuvre très élevé. Tous les facteurs critiques de réussite sont pris en considération, y compris l'intégration de la comptabilité analytique.

- Les données issues de la comptabilité analytique et des autres instruments de gestion sont pondérées et intégrées dans un cycle de gestion achevé (planification, pilotage et contrôle).
- Grâce aux données de la comptabilité analytique, il est possible d'assurer une gestion adaptée à tous les niveaux de management. L'intérêt de la comptabilité analytique est pleinement valorisé.

3.3.3 Reporting financier⁶

Comme évoqué dans les points précédents, la SSR vérifie périodiquement sa stratégie d'entreprise. Les stratégies des divisions (finances, immobilier, etc.) sont déterminées sur la base de la stratégie d'entreprise. Cette démarche fait l'objet de rapports et de publications internes et parfois externes. Les informations fournies sont plus ou moins détaillées selon le public visé.

Les stratégies formulées par écrit constituent la base pour l'établissement de planifications financières à moyen terme. Des prévisions sur 5 ans sont effectuées en fonction des données effectives et des calculs prévisionnels. La planification à moyen terme est aussi transmise, de manière plus ou moins détaillée, sous forme de rapport et d'information à différents stakeholders. Si nécessaire, des analyses à plus long terme sont réalisées pour le Conseil d'administration.

L'année de prévision 1 de la planification à moyen terme forme la base du budget. En tenant compte des données effectives et des calculs prévisionnels, les travaux relatifs au budget aboutissent à une planification financière "par roulement".

Les planifications financières reposent sur les coûts effectifs et les coûts partiels. Le transfert des budgets de financement sur les coûts par nature, les centres de coûts et les coûts par porteur est garanti par le processus de planification. La planification annuelle est présentée selon le destinataire sous forme de budget de financement ou de budget de coûts.

Outre une procédure de rapports à plusieurs niveaux sur les coûts par nature, les centres de coûts et les coûts par porteur, la SSR a introduit un système de projection des coûts.

⁶ Source: 1.1_Manualizer_chapitre_01_Introduction_et_bases; documents de la dataroom 4.01_Intégration HKLR Planification à moyen terme et budget J. Menninger Système de gestion; documents de la dataroom 4.03_PMF_Maison mère

Constatations

L'étude détaillée et complète de la documentation ainsi que les contrôles par sondages sur place montrent que:

- Sur la base de la stratégie d'entreprise, la SSR planifie le financement et les coûts par période budgétaire, de la planification à moyen terme au budget à court terme.
- Les coûts sont comptabilisés de façon systématique. Les coûts effectifs peuvent toujours être comparés aux coûts prévisionnels. Les rapports y relatifs sont établis et pris en compte dans la gestion opérationnelle et stratégique.
- Les rapports brefs sont établis dans un formulaire à 4 fenêtres. Ils analysent les coûts, présentent les chances et les risques et pilotent des mesures.
- A l'interne, la SSR communique à un niveau de qualité élevé et est toujours en mesure de publier ou, si nécessaire, d'actualiser des rapports destinés aux stakeholders.

3.3.4 Vérification par épreuve de la comptabilité analytique et reporting financier⁷

3.3.4.1 Décompte du mandat de production d'une émission diffusée⁸

A partir d'une émission donnée déjà diffusée, il a été possible de démontrer que des montants ont été budgétisés pour l'émission dans les coûts par nature, les centres de coûts et les coûts par porteur. Les coûts prévisionnels ont été établis, tout comme une planification en jours et en heures. On dispose d'objectifs précis qui peuvent être comparés aux coûts effectifs.

Outre la planification des coûts, il existe un descriptif qualitatif de l'émission. Le rapport contient non seulement des exigences liées au processus et à la qualité, mais aussi des données sur l'audience. Des comparaisons entre coûts théoriques et coûts effectifs sont également envisageables.

Les heures de prestations, effectives et prévisionnelles, peuvent aussi être comparées, ce qui permet d'effectuer des comparaisons d'efficience.

Constatations

Les données réelles et prévisionnelles sont présentées de telle sorte qu'il est possible de dresser une analyse des variations de coûts et de volumes. Les rapports prévoient aussi des mesures qualitatives et des descriptions de processus. La SSR dispose d'une palette d'instruments permettant d'analyser en détail chaque émission du point de vue économique.

3.3.4.2 Compte de résultats par produits d'une émission diffusée⁹

Le compte de résultats par nature est établi en tant que compte de résultats du management. Les estimations peuvent englober différentes périodes. Les comptes de résultats par nature généraux jusqu'au compte de résultats par produit sont analysés.

Les coûts sont rapportés en tant que coûts partiels. Ce procédé garantit que le management ne peut être tenu responsable que des coûts sur lesquels il exerce véritablement une influence.

⁷ Source: Résultats de la vérification par épreuve, séminaire 2; documentation complémentaire du séminaire 2

⁸ Documentation complémentaire: Divers_exemples; 6_FCI_2014_Rédaction_Sport_yc_Sport_Dimanche.

⁹ Documentation complémentaire: Divers_exemples; 6.16 Mandat d'émission Exemple; 6_FCI_2014_Rédaction_Sport_yc_Sport_Dimanche.

Une analyse des variations entre les coûts par nature et les centres de coûts est dressée et commentée selon un point de vue qualitatif et quantitatif. Les chiffres d'affaires par produit sont également représentés.

Les délais sont planifiés à côté des coûts. Ces données peuvent être comparées avec les heures effectivement accomplies.

Constatations

La planification des coûts, la saisie des prestations et le reporting ne présentent aucune lacune. Les comptes de résultats par nature et par produit fournissent des indications fiables et forment la base d'une gestion économique effective.

3.3.4.3 Formation et dissolution de provisions dans l'exemple de Teletext SA¹⁰

Les provisions sont traitées dans la politique comptable. Cette dernière propose une définition et expose les motifs de formation et de dissolution de provisions. Le traitement comptable est établi et correspond aux normes. Les règles en matière d'informations sont également mises en œuvre par la politique comptable.

Le processus de formation et de dissolution de provisions est défini dans le manuel SAP. Dans le cas concret, la question a été examinée par la division Controlling et finances. L'organe externe de révision a été amené à donner son appréciation. Tout est documenté.

Constatations

Le cas concret montre clairement que les cas spécifiques ont été réglés au niveau de leur contenu et que les processus ont été définis. Les différentes divisions collaborent et les cas concrets sont documentés.

3.3.4.4 Matrice de prestations et heures de présence

Une saisie permanente des heures et des prestations est effectuée à la SSR. La saisie des heures comprend la comptabilisation des présences et des absences. Les temps de présence sont repartis dans des catégories de prestations, soit productives ou internes.

La saisie des prestations indique quels travaux ont été effectués et pourquoi. Elle permet d'obtenir des informations sur la charge de travail des collaborateurs.

Les heures de travail des collaborateurs ne sont pas enregistrées uniquement en tant que données réelles, mais aussi planifiés de manière détaillée. Elles sont attribuées à des coûts par nature, à des centres de coûts ou à des coûts par porteur.

Constatations

Les systèmes et les processus mis en œuvre permettent :

- d'opérer une gestion des ressources efficace et rapide
- d'examiner et de piloter les prestations produites en termes d'efficience,

¹⁰ Documentation complémentaire: 6.10 Règlement des amortissements; 6.11 Accounting Policy 04 – Provisions à court et à long terme; Manuel financier 2013_v1.1_fr; Présentation_Examen de la rentabilité_OFCOM_cycle2_SWISSTXT.

- de décliner le compte de résultats par nature jusqu'au niveau de la fourniture de la prestation par les collaborateurs et de suivre les variations entre la planification et la réalisation effective.

3.3.4.5 Coûts par nature 4890 D amortissement VP Fix¹¹

Le règlement des amortissements contient les directives de l'entreprise relatives à l'activation, la valorisation, les amortissements et les rapports sur les immobilisations corporelles et incorporelles. Il convient de constater que les immobilisations corporelles produites par les entités elles-mêmes ne sont généralement pas activées. Ce point peut avoir une certaine importance dans des projets affichant un très fort pourcentage de prestations propres.

Constatations

Les processus internes garantissent le respect des lois et des directives de l'entreprise.

La SSR se trouve dans une phase qui nécessite la planification et la réalisation de projets d'infrastructure à très grande échelle. A cet effet, d'importantes ressources internes y sont consacrées et de nouveaux collaborateurs ont été recrutés spécialement. Sans ces moyens importants, des erreurs d'analyse risquent de se produire aussi bien dans le compte d'exploitation que dans la détermination des coûts effectifs des projets d'infrastructure et d'organisation.

Recommandation

Reporting

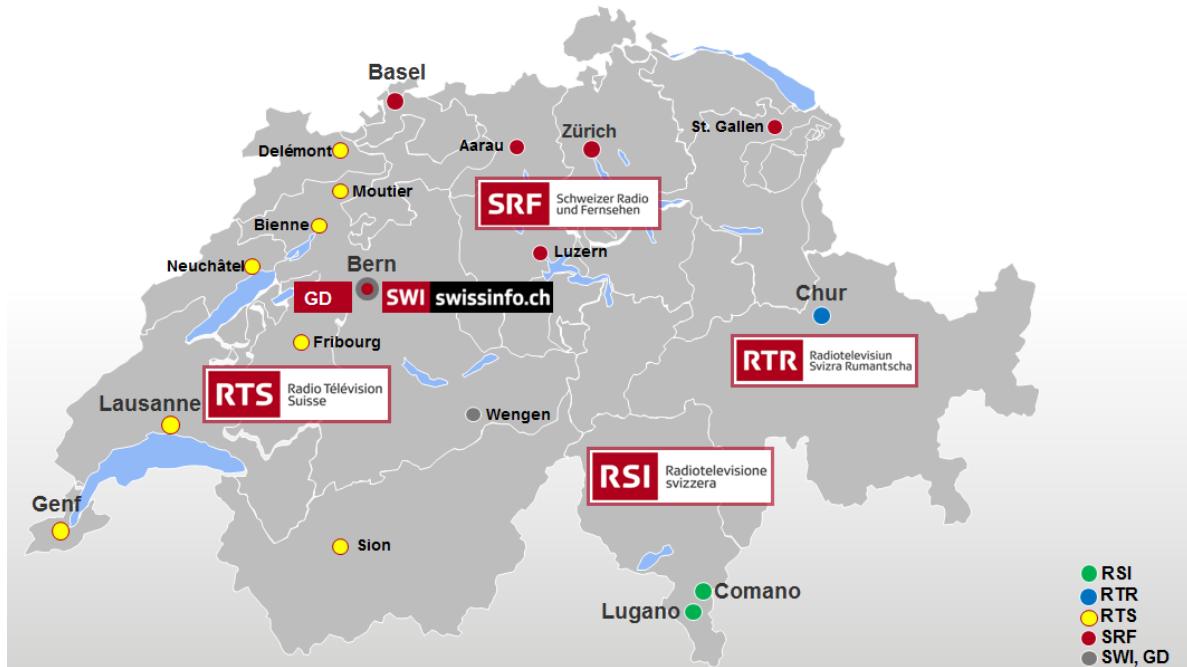
Le reporting doit fournir des informations sur les coûts internes non comptabilisés, destinés aux projets d'infrastructure et d'organisation.

¹¹ Documentation complémentaire: Divers_exemples; Manuel financier_v1.1_fr; 3.8_Réglement des amortissements.

4 Résultats de l'examen dans le domaine de l'immobilier

4.1 Vue d'ensemble du portefeuille immobilier de la SSR

Au 31 décembre 2013, la SSR était propriétaire de 30 biens immobiliers répartis dans les différentes régions du pays:

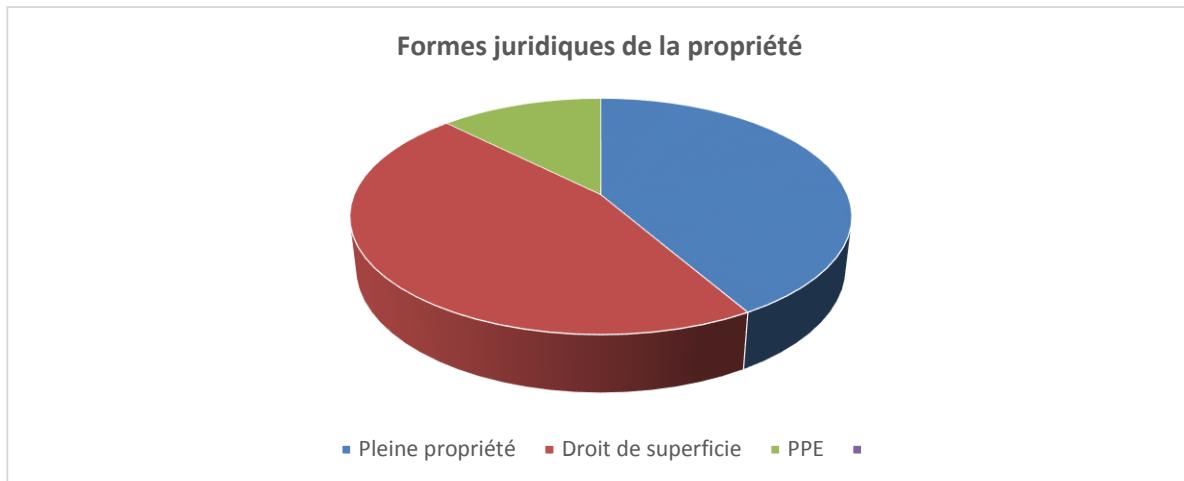


Les actifs corporels immobiliers, comprenant les biens en constructions, se montent à 704'141'000 francs, soit près de 58% des actifs. Les terrains, les immeubles et les installations en construction constituent un total de 495'123'000 francs 41% du patrimoine. Les biens immobiliers sont francs de gages et financés par des capitaux propres (comptes du groupe rapport annuel 31.12.2013).

Le parc immobilier de la SSR fait l'objet de discussions depuis plusieurs années. En effet, certains immeubles sont vieillissants, tandis que d'autres ne sont plus adaptés de manière optimale à l'évolution technique. L'utilisation et la fonctionnalité des surfaces doivent être repensées et améliorées.

Au vu de cette situation, la SSR a établi un plan stratégique clair et a restructuré le domaine immobilier. Grâce à des investissements et des désinvestissements, la SSR doit être à nouveau en mesure de constituer un patrimoine immobilier performant, adapté aux défis à venir et gérable économiquement.

Au niveau de la forme juridique de la propriété, ces biens immobiliers présentent le profil suivant :



Les droits de superficie représentent plus de 40% des objets. Cette situation est due à l'évolution historique de la SSR, mais aussi au fait que ces biens sont situés à des emplacements privilégiés, par exemple à proximité directe des centres des grandes localités.

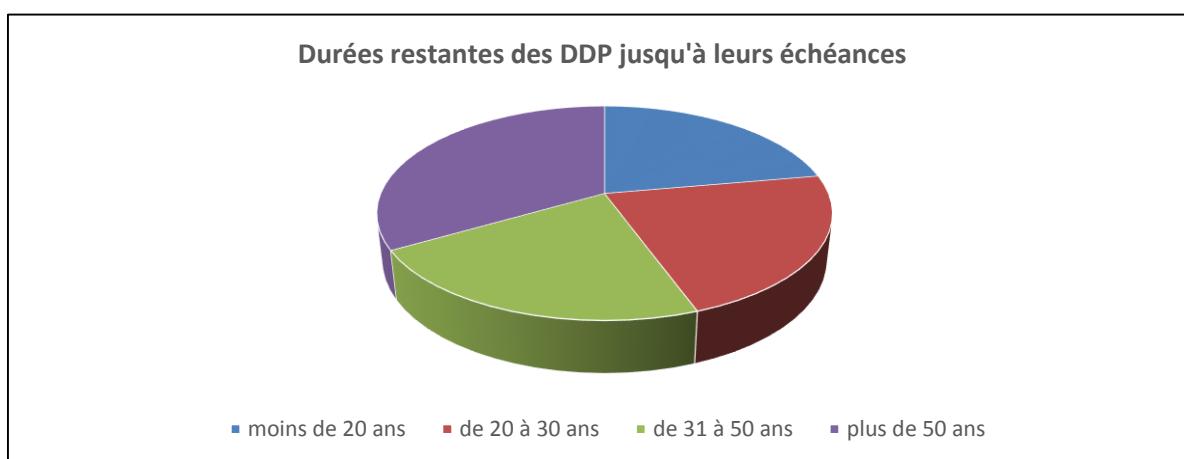
Les immeubles dont la SSR est propriétaire peuvent être considérés comme des outils nécessaires à l'exploitation. La SSR ne possèdent pas de biens immobiliers à des fins de rendement pur. Les immeubles ont en outre opté à l'imposition de la TVA.

4.1.1 Particularités du droit de superficie

La propriété de bâtiments en droit de superficie (ou comme droit distinct et permanent, DDP) implique la prise en compte de plusieurs facteurs de risques inhérents à cette forme de propriété, à savoir :

- la rente du droit de superficie,
- la question du droit de retour, plus particulièrement la politique et/ou la stratégie d'entretien du bâtiment suivant le droit de retour, ainsi que
- la proactivité nécessaire quant à la gestion de l'échéance.

Les échéances des droits de superficie des bâtiments appartenant à la SSR (voir schéma ci-dessous) démontrent que cette dernière est attentive à cette problématique et négocie les conditions de renouvellement de ses contrats de DDP bien avant terme et en fonction de ses besoins.



Dans le document "Politique des Opérations en matière immobilière" la SSR précise par ailleurs que "*les biens en droit de superficie doivent être évalués en continu et transférés, en fonction de leur rentabilité et des possibilités, sous le régime de la propriété ou de la location*".

4.1.2 Spécificités du parc immobilier de la SSR

Les immeubles de la SSR sont des outils nécessaires à l'exploitation. Les activités dans le domaine immobilier découlent des besoins de la SSR en tant qu'entreprise et visent à garantir la mise à disposition de sites et de locaux répondant aux besoins d'exploitation.

La superficie totale du parc immobilier est de 291'400 m², répartie comme suit :

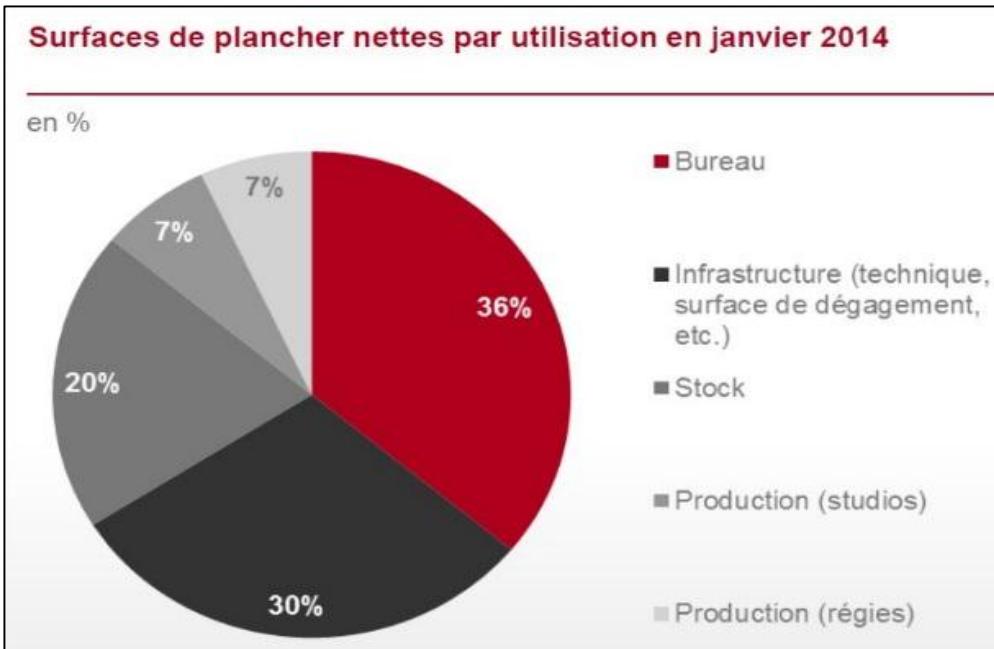


Illustration 4 Masterplan 2014 SRG SSR (Source : Présentation OFCOM, 28 mai 2014, Opérations immobilières)

L'évolution rapide de la technologie dans le domaine de l'information (radio et audiovisuel) a accéléré l'obsolescence de certains bâtiments spécialement destinées à ces activités. Ces bâtiments ne sont toutefois pas faciles à louer ou à vendre car difficiles à réaffecter.

Une gestion optimalisée des surfaces, en nombre de m² et en affectation, est un objectif prioritaire. Actuellement, 14% des surfaces sont spécialisées.

Les acteurs concernés peuvent être définis comme suit :

Propriétaire :	SSR
Exploitants :	Unités d'entreprise (RSI, RTR, RTS, SRF, DG)
Utilisateurs :	Unités d'entreprise, filiales, locataires tiers

4.1.3 Objets loués

Le portefeuille immobilier comprend aussi des objets loués, lesquels représentent 16% des m² utilisés par la SSR. Il s'agit entre autres de locaux servant de bureaux, de dépôts et de places de parc. Les plus grandes surfaces se trouvent à Berne, Giacomettistrasse 1, et à Zurich, Schärenmoosstrasse 80 et Leutschenbachstrasse 111.

4.1.4 Stratégie immobilière, processus généraux

4.1.4.1 Les grandes lignes stratégiques en matière immobilière

En 2009, dans le cadre du projet "Convergence des médias et efficience", le Conseil d'administration de la SSR a approuvé l'analyse en profondeur de la stratégie et des processus en matière immobilière. La situation était alors décrite en ces termes :¹²

"La stratégie immobilière actuelle de SRG SSR règle de manière incomplète la répartition des tâches et des responsabilités entre les parties concernées (propriétaire, exploitant, utilisateur), ce qui provoque régulièrement des litiges. Les points de vue divergent en effet fortement selon la considération des immeubles sous l'angle du cœur de métier de l'entreprise ou avec le regard du propriétaire en tant qu'investisseur. Actuellement, la gestion des immeubles proprement dits est assurée de façon centralisée, alors que le facility management est globalement décentralisé."

Entrée en vigueur le 27 février 2014 sur décision du Conseil d'administration, la nouvelle politique des opérations "Partie 2 : Immobilier" présente les grandes lignes stratégiques en matière immobilière, en quatre objectifs principaux :

1. Assurer la mise à disposition des biens aux endroits conformes au marché et gérés de manière économique ;
2. Développer et gérer le portefeuille immobilier au niveau national, en fonction des priorités stratégiques supérieures et des possibilités financières de la SSR ;
3. Les régions coordonnent l'exploitation, la technique et l'immobilier et optimisent l'utilisation des ressources ; et
4. Le portefeuille immobilier englobe les surfaces et les structures existantes (immeubles en propriété et immeubles loués). Dans son ensemble, le portefeuille immobilier est adapté aux besoins du cœur de métier et les surfaces de réserve stratégiques sont garanties.

Les grandes lignes de réflexions stratégiques portent sur trois axes :

- l'optimisation des immeubles et leur densification,
- la réduction des surfaces et des coûts d'exploitation y relatifs,
- l'augmentation de la liberté stratégique, par exemple par la diminution des surfaces difficiles à ré-affecter ou à vendre et leur remplacement par des bâtiments facilement transformables.

En parallèle à la politique des opérations, la SSR a établi un standard qui fixe les principes en matière d'entretien et de préservation de la valeur du parc immobilier. Ce thème est traité plus en détail au point 4.1.6 Rénovations et entretien.

Constatations

Le rapport "Convergence des médias et efficience" du 18 mars 2009 a relevé que le domaine de l'immobilier n'est pas optimal. C'est pourquoi la SSR a décidé d'analyser en profondeur la situation et de l'améliorer, ce qui a conduit à la mise en place d'une nouvelle organisation basée sur une stratégie immobilière repensée. L'aspect immobilier pur et les besoins en immeubles d'exploitation sont considérés désormais sur un même plan.

¹² Selon le rapport "Convergence des médias et efficience" du 18 mars 2009, p. 74.

Recommandations

Stratégie

La nouvelle stratégie ayant été mise en place début 2014, il est encore trop tôt pour formuler des recommandations.

4.1.4.2 Département immobilier, organisation générale

Le schéma ci-après montre la structure de l'entreprise SSR, telle que présentée en annexe 2 du Règlement d'organisation de la SSR du 13 décembre 2013.

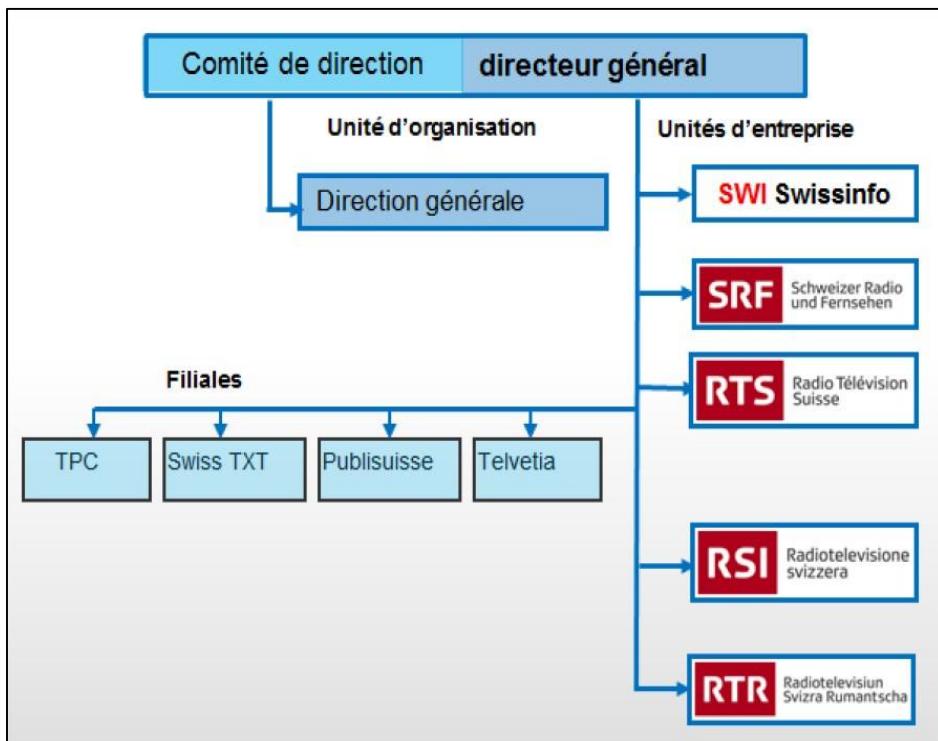


Illustration 5 Structure d'entreprise de la SSR (Source : Annexe 2 du Règlement d'organisation de la SSR du 13 décembre 2013)

Donnant suite au projet national d'efficience EFF décidé en mars 2009, le Conseil d'administration a validé en octobre de la même année la réorganisation du service immobilier interne, qui se présente désormais comme suit :

Organigramme Opérations Immobilier SRG SSR

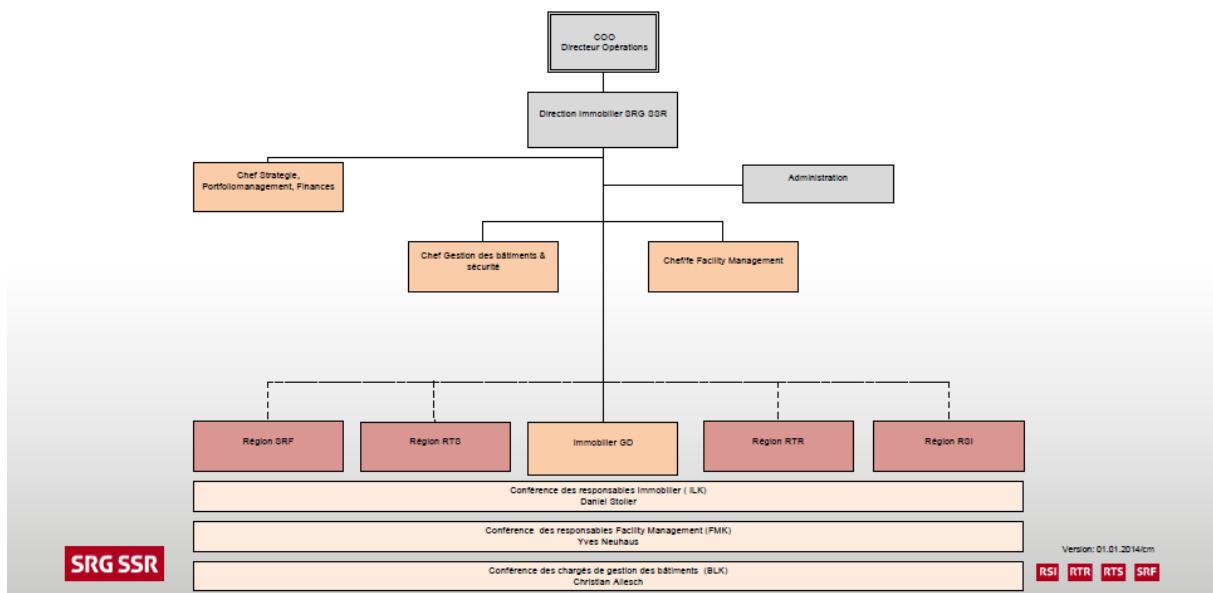


Illustration 6 Structure organisationnelle des opérations immobilières (Source : Présentation OFCOM, 28 mai 2014, opérations immobilières)

Le service immobilier de la SSR est rattaché actuellement au service Opérations de la Direction générale (et non plus aux Finances), car les immeubles sont prioritairement considérés comme des outils d'exploitation. Le lien avec la production et la technique a été considéré comme prépondérant.

Au niveau vertical, les éléments clés de cette nouvelle organisation sont les suivants :

- Introduction d'un poste de responsable immobilier à l'échelon national → responsabilité stratégique et rôle de propriétaire ;
- Mise en place d'organisations d'exploitation à l'échelon régional, placées sous la direction d'un responsable immobilier → responsabilité opérationnelle et exploitation.

Au niveau horizontal, trois centres de compétences nationaux ont été mis en place. Pour chacun de ces trois domaines, un responsable par région a été nommé. Plusieurs séances propres à chaque département ont lieu chaque année.

	<u>Séances /année</u>
ILK, Immobilienleiterkonferenz, qui traite des questions stratégiques.	8 à 10
FMK, Facility Management Konferenz, qui élabore et développe les processus, les normes et les standards.	max. 5
BLK, Baumanagementleiterkonferenz, qui s'occupe des projets liés aux bâtiments et à leur gestion.	2 à 3

Il y a des interactions régulières entre les trois centres de compétences.

Tous les corps de métiers liés à l'immobilier sont représentés dans le service immobilier de la SSR.

Constatations

L'organisation immobilière de la SSR correspond à un schéma matriciel. Elle résulte de la volonté d'avoir à la fois des spécialisations par métiers et une bonne coordination sur chacun des sites.

Lors des différents entretiens, les personnes interrogées ont souvent fait impression par leurs compétences techniques et leur maîtrise des tâches examinées.

L'organisation selon le schéma matriciel est récente. La gestion technique répartie entre les centres de compétences ILK, FMK et BLK est déjà bien établie. Les processus doivent être exécutés de manière opérationnelle dans toute la Suisse. Il convient néanmoins de tenir compte des différences régionales. Les changements structurels sont actuellement en phase de consolidation, et l'organisation matricielle doit être comprise et intégrée par tous les collaborateurs. L'immobilier doit être pensé au niveau national même si l'implication des unités d'entreprise est indispensable.

La conciliation des besoins et des préoccupations des différents acteurs, à savoir propriétaires, possesseurs et utilisateurs, dans les orientations stratégiques au niveau immobilier est un vrai travail d'équilibriste. En parallèle, il s'agit de convaincre les collaborateurs et de les intégrer à la nouvelle forme d'organisation.

Les enjeux économiques, mais aussi l'ancre local sont perçus de manière différente. Au niveau émotionnel, les intérêts régionaux sont encore surestimés.

Recommandations

Rattachement des collaborateurs à un service immobilier national

Il est recommandé d'évaluer le rattachement de tous les collaborateurs liés à l'immobilier à un service dédié à l'échelon national afin de déterminer si une telle mesure permet de renforcer l'efficacité de ce service sans affaiblir les unités d'entreprise régionales.

4.1.4.3 Outils en matière immobilière

a) Masterplan et planification à moyen terme

Le masterplan présente les besoins de développement et de renouvellement sur deux cycles d'investissement en moyenne et constitue la base de la planification à moyen terme. Le masterplan est un instrument de pilotage.

Les masterplans régionaux sont intégrés au masterplan national. Seuls les projets importants d'un point de vue stratégique figurent dans le masterplan. La précision des montants indiqués est de +/- 25%. Les projets techniques sont préalablement coordonnés avec le masterplan technique.

Les masterplans nationaux sont validés par le Conseil d'administration en avril de chaque année. L'analyse et le rapport décisionnel y relatifs font l'objet d'un procès-verbal. Les masterplans sont contrôlés régulièrement dans le cadre de la planification continue et révisés chaque année.

La planification à moyen terme comprend les dépenses prévues et les recettes estimées pour les cinq prochaines années ainsi que, sur cette base, le bilan et les prévisions de flux de trésorerie. Le premier exercice fixe le cadre budgétaire de l'exercice suivant. La planification concerne la maison mère et comprend également les investissements. Elle est révisée toutes les années.

Chaque région établit son propre reporting annuel. Ce document est remis au service immobilier de la SSR afin d'être intégré en mars dans la planification à moyen terme du 1^{er} trimestre. Le reporting contient entre autres :

- la liste détaillée des dépenses consenties pour préserver la valeur des immeubles et effectuer des travaux d'entretien,
- une courte description des mesures prises, ainsi que
- la situation des ressources financières encore à disposition ou non engagées.

Les travaux prévus dans l'année suivante doivent également être mentionnés, à savoir :

- la liste des mesures de maintenance,
- la liste des travaux d'entretien (préservation de la valeur),
- les coûts de planification,
- le calendrier des travaux.

b) Système de management de la qualité (QMS) et processus

La norme ISO 9001 est une norme internationale édictée par l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO). Elle fixe un certain nombre d'exigences en matière de management de la qualité.

La norme ISO 9001:2008 (dernière version en vigueur de la norme) aide les entreprises de tout type et de toute taille "à gérer la qualité", notamment en favorisant la mise en place de processus visant à améliorer la qualité.

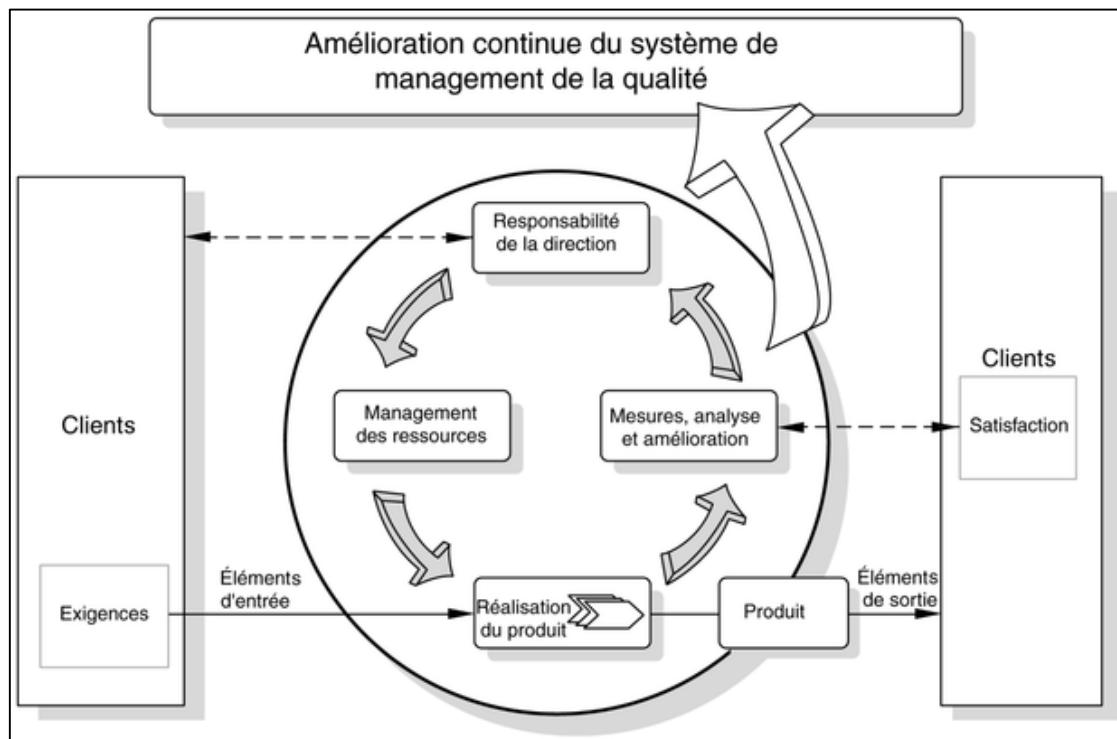


Illustration 7 Amélioration continue du système de management de la qualité (Source : <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:9001:ed-4:v2:fr>)

Le service immobilier de la SSR est certifié ISO 9001:2008 et ISO 14001:2004 (systèmes de management environnemental) depuis le 10 mars 2011. Le service immobilier de la Direction générale est au bénéfice des mêmes certifications ISO depuis le 19 octobre 2011. La certification est valable 3 ans. Elle est soumise à des contrôles externes réguliers. Des audits internes périodiques des différents processus sont également menés.

Le système intranet QMS (Quality Management System) de la SSR permet, par le biais d'un menu principal, à chaque collaborateur d'accéder aux processus et documents nécessaires ou utiles à son travail en fonction de son profil.

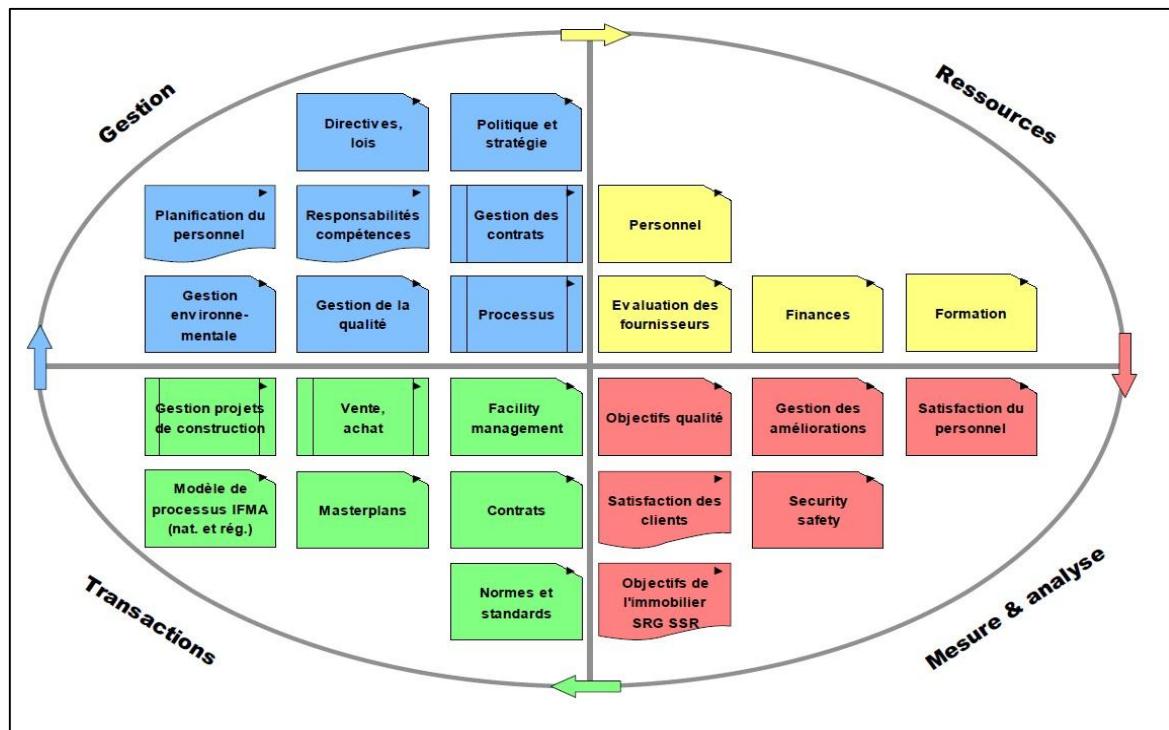


Illustration 8 QMS – Menu de démarrage (Source : Présentation OFCOM, 28 mai 2014, Opérations immobilières)

Le système évolue constamment. Les thèmes liés au management de la qualité sont discutés au cours des conférences des responsables immobiliers qui se tiennent 10 fois par année.

Le modèle ProLeMo de processus et de prestations a été développé par l'IFMA Suisse pour le Facility Management, en collaboration avec plus de 30 partenaires de projet issus du secteur de l'immobilier. Il a pour but de définir les principaux processus d'exploitation et des prestations correspondantes. La directive ProLeMo permet au Facility Manager de développer et de mettre en œuvre une stratégie claire en matière de gestion immobilière¹³.

Le modèle ProLeMo est intégré au système intranet QMS de la SSR. Toutes les unités d'entreprise ne l'ont pas adopté, certaines sont encore en phase de préparation (voir 2^e colonne du schéma ci-après). La 3^e colonne indique l'aboutissement d'un processus de contrôle interne et non une certification officielle à proprement dit).

¹³ <http://www.ifma.ch/fr/standards-richtlinien/prolemo>

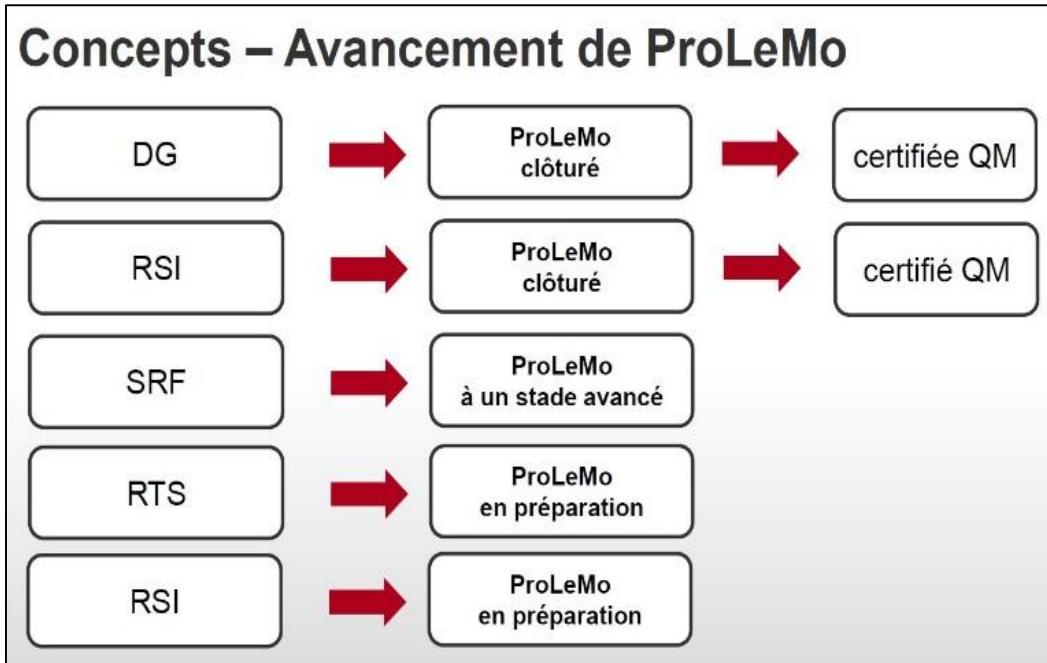


Illustration 9 Concepts – Situation ProLeMo (Source : Présentation OFCOM, 28 mai 2014, Opérations immobilières)

Les processus analysés dans le cadre de ce mandat sont les LOP, autrement dit les processus opérationnels en application dans les différentes unités d'entreprise et plus particulièrement les LOPK, soit les processus relatifs aux contrats par exemple. Les constatations et les recommandations y relatives figurent au point 4.4. L'examen a porté, par pointage, sur des processus liés à la gestion des contrats de bail (SSR en tant que locataire ou bailleur). Les documents analysés datent de fin 2013, les processus n'ayant été introduits que récemment.

Les différents processus et directives mis en place par la SSR prennent en compte les standards normatifs du domaine immobilier et de la construction, comme par exemple les normes SIA, ainsi que les recommandations émanant de divers organismes comme la KBOB (Conférence de coordination des services de la construction et des immeubles des maîtres d'ouvrage publics KBOB¹⁴) ou le SVIT (Association suisse des professionnels de l'immobilier SVIT¹⁵).

Au niveau de la gestion des documents, pratiquement tous les documents importants (contrats, extraits du registre foncier, plans, etc.) sont scannés et accessibles aux collaborateurs dûment autorisés. Les plans des bâtiments (y compris des étages) ont également été numérisés. Les documents sont centralisés à Berne à la direction du Facility Management immobilier et les plus importants (cédules hypothécaires libres de gage) conservés dans un coffre-fort.

c) Comptabilité et benchmarks

De manière générale, la politique des opérations précise que "les comptes immobiliers sont tenus conformément aux standards de la branche (subdivision en comptes du propriétaire, coûts d'exploitation et services). Le règlement d'amortissement de la SSR s'applique¹⁶."

Comme le nombre de locataires est restreint, l'état locatif figure sur un simple tableau Excel.

¹⁴ <http://www.bbl.admin.ch/kbob/index.html?lang=fr>

¹⁵ <http://www.svit.ch/fr/svit-schweiz/portrait.html>.

¹⁶ Politique des opérations, version 100 du 21 mars 2014

La SSR saisit les coûts liés à l'immobilier dans le système SAP. L'architecture dans SAP permet de générer des indicateurs immobiliers qui pourraient être comparés avec d'autres données.

La nature du parc immobilier de la SSR rend la comparaison difficile. En effet, les outils d'exploitation sont spécifiquement adaptés à une entreprise de services d'information (télévision, radio, autres services journalistiques) active à un niveau national et international, au service de la collectivité et sans but lucratif.

Depuis 2013, les documents sont scannés dans le système SAP et les opérations ainsi documentées. Les factures sont contrôlées avant leur paiement. Pour le suivi des budgets, un point mensuel est fait au niveau régional entre le Controlling, le Facility Management et le service des achats. Tous les trois mois, un état probable est préparé et les éventuels écarts budgétaires sont suivis sur SAP. Le système permet de détailler les calculs immobiliers comme suit :

- décompte global
- par région
- par objet
- charges des propriétaires
- charges accessoires, Facility Management

Constatations

a) Masterplan et planification à moyen terme

La comparaison des coûts entre les masterplans 2013 (MP 2013) et 2014 (MP 2014) est effectuée sur la période de planification de 5 ans. La comparaison est intéressante, mais insuffisante. Dans le masterplan, les coûts prévus devraient pouvoir être comparés aux coûts effectifs comme pour la planification à moyen terme.

b) Système de management de la qualité (QMS) et processus

Il n'existe pas de lettres ou de documents types dans le système de management de la qualité. En outre, les processus ProLeMo ne sont pour le moment disponibles qu'en allemand.

Les certifications ISO 9001 et 14001 ont été attribuées au service immobilier de la Direction générale pour la sphère d'activité *Immobiliendienstleistungen für die Generaldirektion SRG SSR* (Reg. # 38664), mais également au *Baumanagement, Facility Management, Controlling et Sicherheit*, pour la sphère d'activité *Immobilien SRG SSR* (Reg. # 38044).

c) Comptabilité et benchmarks

La comptabilité des biens immobiliers est saisie dans le système SAP du groupe. Les charges et les revenus liés aux bâtiments sont affectés aux centres de coûts.

Dans un souci de constante optimisation, le Facility Management immobilier au niveau national examine un instrument de benchmarking. Celui-ci est chapeauté par un système de gestion de portefeuille en cours de réalisation. Un échange avec d'autres entreprises semblables dans des pays voisins serait bénéfique. Dans le cadre de son analyse sur la consommation des ressources (concept environnemental), la SSR reprendra peut-être par exemple la méthode d'analyse développée par la BBC quant au calcul des empreintes de CO₂ par production.

Quelques indicateurs, notamment les ratios entre les coûts de maintenance et les m² ou entre les coûts d'entretien et la valeur d'assurance sont prévus. Leur pertinence doit encore être évaluée.

Le service immobilier est indépendant et bénéficie du soutien du service des achats à tous les niveaux. Tous les mandats, que ce soit pour des travaux d'entretien courant (chasse d'eau qui coule, fenêtre à régler) ou pour des travaux de réfection (peinture dans un bureau, remplacement des fonds), passent par le service des achats en suivant une procédure classique:

- Offre, comparaison
- Commande
- Facture, paiement
- Contrôle

Le processus garantit un double contrôle (principe des quatre yeux).

Recommandations

Analyse des masterplans

Les coûts planifiés figurant dans les masterplans devraient être comparés avec les coûts effectifs, ce qui permettrait d'examiner l'exactitude de la planification.

Développement du système de management de la qualité

Il serait utile de créer des documents types qui pourraient être intégrés dans le système QMS. Après les modifications structurelles opérées ces dernières années, la SSR peut être considérée comme une seule unité. De ce fait, les processus de qualité ISO devraient être appliqués partout. Les processus QMS, ProLeMo et autres doivent être rapidement et intégralement traduits dans les autres langues nationales. Une traduction est indispensable pour faciliter l'intégration progressive dans les unités d'entreprise. Les collaborateurs du service immobilier des unités d'entreprise doivent être formés et accompagnés.

Mise en place d'un logiciel dédié à l'immobilier

Il convient de revoir l'architecture dans SAP et de créer si possible un centre de coûts par immeuble. Il s'agit d'examiner quelle est la meilleure forme possible pour représenter et contrôler les aspects techniques et comptables. La gestion des assurances et des contrats d'entretien pourrait aussi être prise en considération. La gestion locative est par contre secondaire.

Introduction de benchmarks

Il est nécessaire d'examiner l'opportunité d'introduire et de développer des benchmarks détaillés (par exemple, comparaisons de données dans le temps, comparaisons entre les unités d'entreprise, comparaisons des surfaces). Les indicateurs suivants pourraient par exemple être appliqués :

- Charges d'exploitation (sans frais d'entretien, ni frais de chauffage) / m²
- Frais de chauffage / m²
- Frais d'entretien / m²
- IDE (indice de dépense d'énergie)

Dans une seconde phase, un échange sur le fonctionnement des services immobiliers d'autres entreprises nationales de radio et télévision, dans d'autres pays européens est envisageable.

4.2 Acquisition et vente de biens immobiliers

4.2.1 Acquisition

La SSR n'a procédé à aucune acquisition d'immeubles depuis quelques années.

De manière générale, la politique des opérations précise que les investissements en matière immobilière découlent de la stratégie d'entreprise et qu'ils doivent être conformes à la stratégie financière de la SSR. La stratégie financière indique notamment que :

- "a. *En principe, les investissements ne sont réalisés que dans des objets pouvant être exploités de manière flexible, présentant un développement de la valeur à moyen terme et dont les coûts d'exploitation peuvent être optimisés. Le maintien de la valeur des biens immobiliers acquis et leur développement priment sur les nouveaux investissements.*
- b. *L'évaluation des investissements immobiliers obéit aux standards usuels de la branche et à des sources de monitoring reconnues".*

Ainsi, l'étude de nouveaux besoins en surfaces doit toujours comprendre plusieurs variantes, qui nécessitent d'être soigneusement évaluées. L'optimisation des surfaces existantes prime sur l'acquisition de nouvelles surfaces.

Lorsque de nouveaux locaux sont acquis, ceux-ci doivent être appropriés et économiques et assurer un travail efficace et professionnel. La politique des opérations précise que "*leur standard est simple et modeste*". La structure de base des immeubles doit permettre une souplesse d'utilisation élevée durant toute leur durée de vie.

En cas de projets d'achat d'immeubles ou d'acquisition de droits de superficie d'un montant supérieur à 5'000'000 de francs, le Conseil d'administration prend la décision de principe, autorise les négociations et décide de l'achat ou de l'acquisition. Le Comité d'investissement, composé de trois ou quatre membres du Conseil d'administration, évalue la réalisation des grands projets d'investissement ou stratégiquement importants à l'attention du Conseil d'administration.

La limite est identique pour les projets de construction d'immeubles. Le Conseil d'administration valide les crédits pour l'élaboration de l'avant-projet, du projet de détail, puis de la réalisation sur la base du projet définitif. Ces éléments ressortent du Règlement d'organisation de la SSR¹⁷.

Comme les processus pour les projets d'envergure sont complexes, un tableau de corrélation entre les phases internes propres à la SSR et la norme SIA 112 (modèle de prestations) a été mis au point. Il est régulièrement affiné en fonction de la pratique.

Le Comité d'investissement analyse et prépare les dossiers à l'attention du Conseil d'administration. Ce travail de préparation tient compte de la stratégie d'entreprise, de la rentabilité, de la viabilité financière et de la concertation à l'échelle de l'entreprise. Les éventuels risques de conflits d'intérêts sont examinés par le Comité de transparence.

¹⁷ Règlement d'organisation de la Société suisse de radiodiffusion et télévision (SRG SSR) (ROrg) du 13 décembre 2013

Le processus global d'achat de biens immobiliers se déroule comme suit :

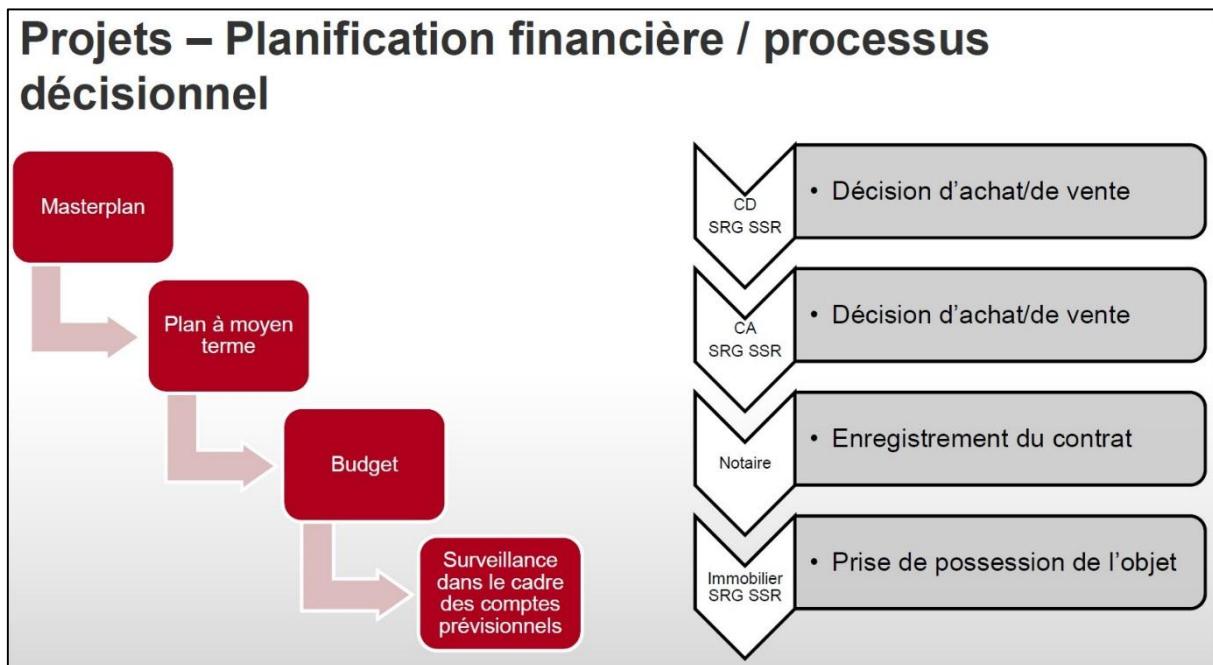


Illustration 10 Projets – Processus d'achat (Source : Présentation OFCOM, 28 mai 2014, Opérations immobilières)

Constatations

Vu qu'aucun bien immobilier n'a été acheté ces dernières années et que le processus ad hoc est encore récent, sa mise en œuvre n'a pas pu être analysée.

Cependant, l'OFCOM a constaté que le processus tel que défini correspond à la bonne pratique en matière d'acquisition immobilière.

4.2.2 Vente

La politique des opérations indique que les immeubles qui ne sont pas nécessaires à l'exploitation de l'entreprise – ou dont les surfaces nécessaires à cette exploitation peuvent être trouvées plus rapidement sur le marché à des conditions plus souples et plus avantageuses – doivent en principe être vendus.

En cas de projets de vente d'immeubles ou de restitution de droits de superficie d'un montant supérieur à 2'000'000 de francs, le Conseil d'administration prend la décision de valider les conditions pratiques de la vente ou de la restitution et se prononce sur le choix de l'acquéreur. Le Comité d'investissement, composé de trois ou quatre membres du Conseil d'administration, évalue la réalisation des grands projets d'investissement ou stratégiquement importants à l'attention du Conseil d'administration.

Le processus de vente global de biens immobiliers se déroule schématiquement comme suit :

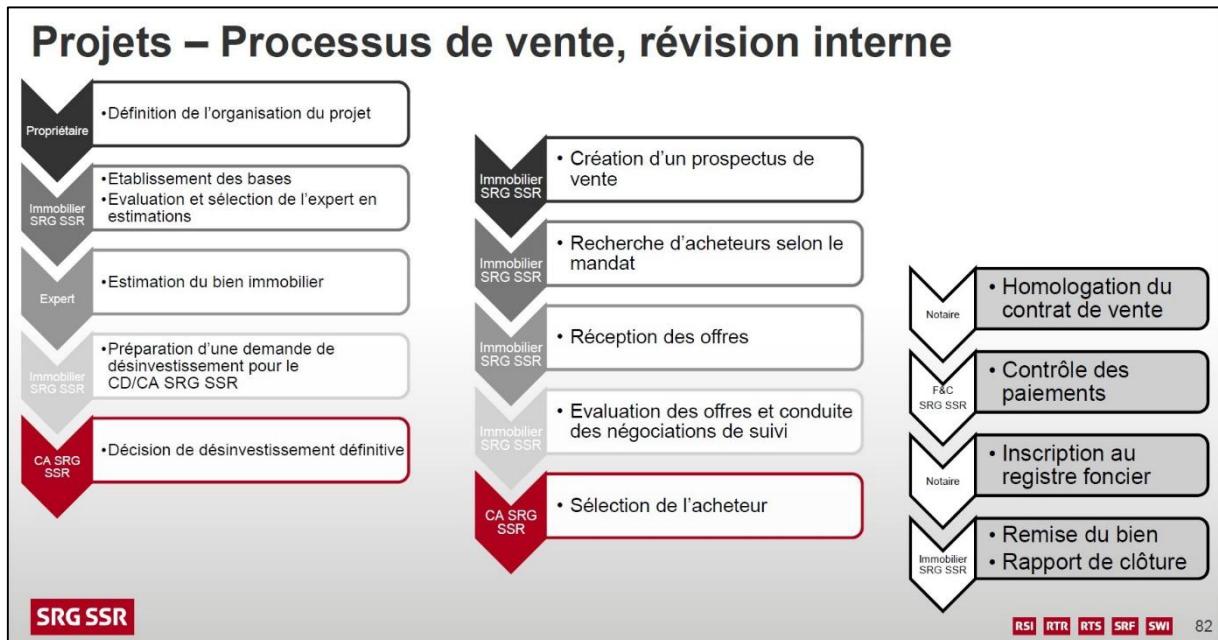


Illustration 11 Projets – Processus de vente (Source : Présentation OFCOM, 28 mai 2014, Opérations immobilières)

Constatations

L'analyse par l'OFCOM des dossiers de vente a démontré que le processus tel que défini est appliqué de manière rigoureuse.

4.3 Rénovations et entretien

4.3.1 Généralités

a) Cadre général

La question de l'entretien des bâtiments fait partie au sens large des lignes stratégiques de la SSR. Les principaux objectifs définis sont la diminution des coûts d'une part et un plus grand degré de liberté stratégique d'autre part, sur la base des critères suivants :

- optimisation des immeubles et densification
 - réduction des m² → réduction des coûts d'exploitation
 - amélioration des possibilités de vente

Les grands axes de la politique d'entretien et de préservation de la valeur des immeubles de la SSR sont définis dans un standard. Ce document précise ce qu'est le maintien de la valeur et traite de l'entretien des bâtiments, afin que les moyens financiers attribués puissent être utilisés de manière économique. Il est basé sur la norme SIA 469 Conservation des ouvrages. Le document contient également les directives relatives aux coûts capitalisés.

b) Développement durable

Dans la politique des opérations, il est précisé que les aspects liés à l'environnement doivent être pris en compte dans le cadre des investissements consentis pour le développement des sites. La SSR souhaite progresser dans le domaine du développement durable.

Le concept environnemental général de la SSR stipule que la politique immobilière est guidée par les principes du développement durable, notamment de la préservation des ressources naturelles. Elle veille à augmenter l'efficacité énergétique par des mesures techniquement économiques.

Dans ce cadre-là, plusieurs bâtiments ont déjà été construits selon la norme Minergie, ce qui a permis de réduire sensiblement la consommation d'énergie pour le chauffage des bâtiments.

Un concept énergétique a été validé par la SSR fin 2013. En 2014, des données fiables et complètes devront être collectées afin de définir plus précisément la situation actuelle et de déterminer les mesures à prendre. L'immobilier est l'un des quatre champs d'action dans ce domaine. Un concept est en préparation ; il doit être approuvé en 2014.

c) Assurances

La SSR dispose d'une stratégie globale de gestion des assurances qui est intégrée à la stratégie de l'entreprise et à la politique en matière de gestion générale du risque. Lorsque le dommage potentiel est à inférieur à 50'000 francs, le risque est supporté par la SSR elle-même et n'est pas assuré.

Une entreprise spécialisée externe assure le conseil et les contrôles nécessaires.

Les polices d'assurances pour les bâtiments et les assurances contre les incendies des ECA ou autres sont gérées par les régions qui remettent une copie des polices à la centrale à Berne. Les valeurs assurées sont contrôlées par une société externe qui fait rapport à la SSR. Les documents d'assurance pour les bâtiments, c'est-à-dire les polices des établissements cantonaux d'assurance, sont gérés par les régions. Une copie est adressée à la centrale à Berne.

Constatations

a) Cadre général

Aucune constatation particulière.

b) Développement durable

L'analyse des documents transmis et les différents entretiens ont démontré que la SSR est sensible à ce thème. Aucun certificat énergétique n'a pu être présenté pour les bâtiments.

c) Assurances

Ce point n'a pas fait l'objet d'une analyse particulière autre que par le biais des documents mis à disposition. Les travaux liés à la gestion des assurances n'ont été définis sur papier que récemment (avril 2014). Le fait de s'appuyer sur une société spécialisée en matière d'assurances est positif, de même que le contrôle supplémentaire des valeurs assurées par des tiers.

Recommandations

Développement durable

Des certificats énergétiques devraient être établis pour tous les immeubles.

Gestion des polices d'assurances pour les bâtiments

Le service immobilier national devrait être en charge de pouvoir contrôler la conclusion et du renouvellement des polices d'assurances concernant les immeubles.

4.3.2 Entretien

a) Entretien courant

Une différenciation est établie entre les interventions de maintenance et les opérations d'entretien courant.

Les régions sont responsables (responsabilité fiduciaire) du bon fonctionnement de leurs installations techniques et doivent s'assurer que les immeubles permettent une activité optimale. Cela comprend, entre autres, le contrôle régulier de l'état d'entretien des bâtiments et des installations techniques, la planification des mesures éventuelles, la connaissance des changements prévus dans les master-plans, la présentation de budget et planification annuels, la surveillance des travaux de maintenance et des rapports, le respect des prescriptions légales, etc.

Les travaux de réparation non prévus (donc non budgétisés) sont à la charge des régions (pas de responsabilité fiduciaire). Ils ont une répercussion financière directe sur la région.

b) Abonnements et contrats d'entretien

La gestion des différents abonnements et contrats d'entretien est assurée par le service des achats de chaque région. Le Facility Management négocie les prestations, et le service des achats contrôle le meilleur rapport qualité/prix. Une fois le contrat signé, il est scanné par le service des achats et classé physiquement dans ce même service, dans la région concernée. Suivant l'importance du montant, à la conclusion comme au renouvellement, 3 à 5 offres comparatives sont demandées.

Les conditions de renouvellement sont supervisées par le même service, qui contacte suffisamment tôt le Facility Management pour savoir ce qu'il en est de la prolongation du contrat. Plus le contrat est important, plus la proactivité est élevée.

Les contrats au niveau national sont conclus et renouvelés par le service à Berne.

Indépendamment des contrats de surveillance et de maintenance des diverses installations techniques, des analyses ponctuelles peuvent être commandées, comme par exemple sur le site de Genève pour contrôler la qualité de l'eau (en juin 2013 et février 2014) et de l'air (en janvier et avril 2013).

Les questions de sécurité (feu et autres questions de sécurité) sont prises en charge par les régions, en fonction de leurs besoins spécifiques et obligations respectives. Les exigences en termes d'extincteurs divergent par exemple selon les régions. En matière de sécurité – dans les studios accueillant du public par exemple –, la SSR s'est soumise à des contrôles supplémentaires pour réduire les risques au maximum.

Constatations

a) Entretien courant

L'entretien courant et le bon fonctionnement des installations sont assurés à l'interne par du personnel spécialisé (tels des électriciens, par exemple, munis de l'autorisation d'exécuter eux-mêmes des travaux d'installation à la SSR selon l'art. 13 OIBT¹⁸) ou à l'externe, par le biais de contrats d'entretien ou de maintenance. La planification des contrôles périodiques OIBT est suivie et assurée par les régions.

Comme les travaux imprévus ont une répercussion directe sur les centres de coût des régions, ces dernières sont encouragées à effectuer des contrôles réguliers et à anticiper tous les travaux de manière optimale. Lorsque les dépenses n'atteignent pas les montants budgétés, l'économie réalisée

¹⁸ Ordonnance du 7 novembre 2001 sur les installations électriques à basse tension (OIBT ; RS 734.27)

profite à l'unité d'entreprise. Une planification précise est encouragée ; l'optimisation du suivi des budgets est assurée par des contrôles internes réguliers ou mensuels.

b) Abonnements et contrats d'entretien

Aucune constatation particulière.

4.3.3 Rénovations

Au niveau de la Direction générale, les dispositions en matière de gestion de projets d'investissement sont fixées dans une directive. Ce document traite des projets d'investissement de manière générale et des projets de rénovation dans le domaine immobilier.

Les rénovations lourdes, du type de celles exécutées sur l'immeuble de la Giacomettistrasse 1 à Berne, sont coordonnées par une entreprise générale ou un architecte. La décision quant au déroulement des travaux est prise en fonction du projet, des expériences réalisées et des ressources internes disponibles. L'appréciation du risque est conduite par des entreprises externes, qui font rapport au Comité de pilotage du projet qui assure le lien avec la Direction générale.

Lorsqu'un projet stratégique est lancé, les services immobiliers discutent avec le Comité de pilotage afin de pouvoir intégrer les requêtes de tous les acteurs concernés en amont du projet.

Constatations

Selon les informations à disposition, une analyse technique des bâtiments est effectuée tous les 5 à 6 ans par des entreprises spécialisées de la région.

Le masterplan montre que la plupart des bâtiments dans les régions ont été examinés et que des projets sont en cours actuellement. Toutefois, il manque encore une analyse technique de l'ensemble du parc immobilier à l'échelle nationale.

Recommandations

Expertise technique du parc immobilier

Une expertise technique de l'ensemble du parc immobilier au niveau national serait souhaitable. Elle permettrait non seulement de soumettre chaque bâtiment à une analyse pointue des risques potentiels, mais aussi d'optimiser la politique d'entretien et de rénovation de l'ensemble des immeubles. A recommander également, des expertises comme EPIQR¹⁹ ou SIGNATERRE²⁰, voire une analyse de pertinence quant à la mise en place d'un suivi d'entretien et de rénovation par un programme comme InvestImmo²¹ ou SIGNATERRE.

4.4 Rendements locatifs et préservation du patrimoine

Ce point aborde les thématiques en relation avec les contrats de bail, sous deux angles principaux, à savoir les contrats conclus par la SSR en tant que locataire, et ceux conclus par la SSR en tant que bailleur.

Les activités dans le domaine immobilier découlent des besoins de la SSR en tant qu'entreprise. Ils visent prioritairement à garantir la mise à disposition de sites et de locaux en adéquation avec les besoins d'exploitation.

¹⁹ http://www.epiqr.ch/out_epiqrplus.html.

²⁰ www.signa-terre.ch.

²¹ <http://www.estia.ch/index.php?id=124>.

Il s'agit aussi de gérer le plus efficacement possible une partie importante des biens de la SSR afin de préserver le patrimoine.

4.4.1 Contrats de bail, la SSR en tant que locataire

Comme indiqué au point 4.1.3, les surfaces louées par la SSR sont comprises, selon la politique des opérations, dans le portefeuille immobilier. Elles représentent actuellement 16% des m² utilisés par la SSR.

Il s'agit de locaux servant de bureaux, d'entrepôts, de places de parc, etc. Les plus grandes surfaces se trouvent à Berne, Giacomettistrasse 1, et à Zurich, Schärenmoosstrasse 80 et Leutschenbachstrasse 111.

Le processus aboutissant à la signature d'un contrat de bail par la SSR en tant que locataire peut être décrit comme suit :

- La région définit ses besoins et en fait part au service immobilier. Elle propose au préalable des locaux (bâtiments ou surfaces) qui lui conviendraient ;
- Le service immobilier contrôle en amont que le besoin en m² supplémentaire est avéré et qu'ils ne sont pas disponibles à l'interne ;
- Des analyses de marché et une recherche sont effectuées ;
- Le service immobilier national négocie un premier projet de contrat qui est ensuite soumis au service juridique ;
- Un deuxième et un troisième avis sont sollicités afin de contrôler les conditions de la location ;
- Suivant le montant du loyer, le Conseil d'administration est consulté ;
- En règle générale, la SSR s'occupe et organise l'aménagement des locaux ;
- Les contrats de bail d'une certaine importance sont conclus pour une durée de 20 ans, avec une clause de renouvellement de 5 ans en 5 ans. Suivant le montant (loyer annuel x durée initiale du contrat), le contrat est soumis à la Direction générale ou au Conseil d'administration.

Lors de la négociation du contrat, la SSR examine attentivement le montant du loyer. Il est courant que le futur bailleur tente de tirer profit du fait que la SSR soit une entité nationale disposant de moyens financiers importants. Le service immobilier national y est particulièrement attentif et veille à ce que les loyers ne soient pas négociés à un montant supérieur à celui du marché.

Constatations

L'analyse des besoins en surfaces est menée à tous les niveaux de la structure organisationnelle de la SSR, des unités d'entreprise jusqu'aux organes de direction (ligne verticale). La communication se fait aussi au niveau horizontal. Les informations sur les besoins et les directives circulent dans les deux sens.

Lorsque les unités d'entreprise demandent des surfaces supplémentaires, les discussions et les négociations relatives aux besoins en surfaces réels nécessitent de l'énergie et du tact de la part du service immobilier national. Il en va de même pour la préservation des surfaces lorsqu'un immeuble en mis en vente.

De manière générale, les loyers payés par la SSR correspondent aux prix du marché.

4.4.2 Contrats de bail, la SSR en tant que bailleur

Les surfaces inutilisées ou qu'il convient de conserver en réserve pour des besoins ultérieurs peuvent être louées à des tiers.

En tant que bailleur, la SSR a conclu entre 15 et 20 contrats de bail avec des tiers, ce qui représente :

- un peu plus de 2750 m² de surfaces constituées de bureaux, de locaux techniques, d'emplacements d'antennes, etc.
- 590'000 de francs de loyers nets et 90'000 francs de charges par année.

La SSR a également conclu entre 10 et 15 contrats de bail avec des sociétés qui lui sont liées, ce qui représente :

- un peu plus de 45'000 m² de surfaces constituées de bureaux, de locaux techniques, d'emplacements d'antennes, etc.
- 9'000'000 de francs de loyers nets et 1'575'000 francs de charges par année.

Le nombre des locataires tiers est relativement stable ; 94 % des mouvements sont le fait de sociétés liées à la SSR.

Quelques processus en lien avec des contrats de bail où la SSR agit en qualité de bailleur ou de sous-bailleur ont été sélectionnés et examinés.

a) Location de surfaces à des tiers

Le processus est initié par une unité d'entreprise. Le Facility Management immobilier est informé que des surfaces non utilisées pourraient être mises en location.

Le loyer est déterminé après analyse interne du marché local et avis externes de sociétés spécialisées. Même si les locataires sont liées à la SSR, le loyer doit correspondre à la valeur du marché. Les charges sont calculées en majorité de manière forfaitaire. Ce système est plus simple et permet d'inclure des services communs, comme une réception unique ou l'utilisation commune des photocopieuses.

La Centrale des achats examine la solvabilité du locataire. Parfois, elle sous-traite l'analyse à une société externe spécialisée. Une caution n'est pas systématiquement demandée. Cas échéant, le montant varie entre 3 et 6 mois de loyer net.

Une fois le contrat signé, un état des lieux est établi en présence d'une personne du Facility Management immobilier national et d'un collaborateur de l'unité d'entreprise.

Si l'unité d'entreprise ne présente pas de candidat pour la reprise des locaux en sus avec la demande de mise en location, la recherche de locataires potentiels est sommaire et faite sans effort disproportionné. Les locaux inutilisés rejoignent pendant un certain temps les 5% à 6% de surfaces vacantes en réserve.

b) Adaptation des loyers à la modification de l'indice des prix à la consommation (ISPC)

Le Facility Management immobilier national suit l'évolution de l'ISPC et procède à des adaptations de loyer dans les délais convenus. Des rappels automatiques sont définis pour les échéances listées. Seuls une quinzaine de baux sont concernés. Dans les cas plus complexes, le service immobilier national peut recourir au service juridique de la Direction générale, qui contrôle tous les contrats et documents juridiques importants et fournit une assistance si nécessaire.

c) Encaissement des loyers

Un processus est établi en cas de loyers non payés, depuis l'envoi de la facture en passant par le rappel, puis le recouvrement par les voies de droit habituelles. Le responsable du Facility Management immobilier au niveau national n'a pas eu connaissance de cas avérés de contentieux. La proximité de la SSR avec ses locataires (proximité physique et des champs d'activités) crée assurément une relation de confiance qui fait que les éventuels risques contentieux (financiers et autres) se règlent en amont. En cas de rappels, la comptabilité avertit le responsable de Facility Management immobilier de l'unité d'entreprise, qui intervient directement – et avec succès – auprès du locataire concerné. La comptabilité se clôture mensuellement, les rappels relatifs aux loyers ne portent donc pas sur plus d'un mois.

Dans le cas où un contentieux plus lourd devait surgir (plusieurs mois de loyers non payés, mise en demeure, etc.), la procédure est menée par le service Facility Management immobilier national, en collaboration avec le service juridique si nécessaire.

Constatations

Les loyers sont fixés en fonction du marché. Si nécessaire, des avis externes sont demandés à des spécialistes locaux. L'énergie déployée à la mise en location de surfaces disponibles est mesurée. Si la démarche devait nécessiter trop d'effort, les locaux inutilisés sont versés, durant quelque temps, dans la réserve de surfaces disponibles.

Les processus mis en place sont nombreux et détaillés, peut-être un peu trop en regard du faible nombre de cas. Ces processus sont également très récents et n'ont pas encore été intégrés dans toutes les unités d'entreprise.

Recommandations

Processus

Les processus, nombreux et détaillés, devraient être revus, cas échéant simplifiés et introduits dans toutes les unités d'entreprise. Les descriptions de processus inutiles devraient être abandonnées ou applicables uniquement à partir d'une certaine importance.

5 Conclusions

5.1 Comptabilité analytique harmonisée et reporting financier

La SSR dispose d'un système de gestion de très grande qualité dans lequel la comptabilité analytique harmonisée et le reporting financier sont adéquatement intégrés. Les coûts et les prestations sont planifiés et saisis de façon systématique. Les données effectives peuvent être comparées en tout temps avec les chiffres prévisionnels sur différents axes de temps et niveaux consolidés, et analysées en détail. Les rapports y relatifs sont pris en compte dans la gestion opérationnelle et stratégique et achèvent ainsi le cycle de gestion. L'établissement de rapports spécifiques destinés aux stakeholders est toujours possible.

Les tests de cheminement sur quelques processus et thèmes financiers sélectionnés ont confirmé que les processus documentés, les manuels et les directives sont effectivement appliqués. Les responsables des centres de coûts voient dans l'éroite collaboration avec les contrôleurs – axée notamment sur les coûts influençables – ainsi que dans la fiabilité des informations les facteurs essentiels pour l'utilité pratique de la comptabilité analytique dans le travail de gestion.

En résumé, l'examen confirme que la comptabilité analytique harmonisée et le reporting financier répondent aux exigences d'une entreprise de la taille et de la structure de la SSR. La SSR dispose de systèmes et d'une structure de gestion permettant de garantir un management efficace et performant et de mettre en place une bonne gestion financière.

5.2 Immobilier

Globalement, l'organisation générale du service immobilier de la SSR laisse une bonne impression. La structure et les bases ont été revues tout récemment et doivent encore être développées de manière ciblée. Il convient de faire une pesée d'intérêts afin de déterminer s'il ne serait pas préférable de transférer dans un service immobilier national tous les collaborateurs liés à la gestion immobilière.

La gestion immobilière peut s'appuyer sur un système SAP performant. Les biens immobiliers sont enregistrés via SAP. Des benchmarks doivent cependant encore être définis pour pouvoir établir des comparaisons valables. Un système technique permettant de répertorier l'état d'entretien de l'ensemble du parc immobilier doit aussi être examiné. Les dossiers immobiliers (qu'il s'agisse de chantiers, de projets, de contrats de bail ou de superficie, etc.) sont globalement bien suivis.

La certification ISO et les processus de qualité contribuent à l'uniformisation interrégionale. Ils devraient autant que possible être appliqués de façon systématique. Les processus QMS, ProLeMo et autres doivent être traduits rapidement et complètement dans toutes les langues nationales. Dans les unités d'entreprise, les collaborateurs des services de l'immobilier doivent être formés et accompagnés.

Les tâches et les compétences des collaborateurs coïncident. Les équipes du siège principal et des unités d'entreprise devraient toutefois collaborer encore plus étroitement.

Dans l'ensemble, l'OFCOM est impressionné par les compétences et l'engagement des personnes concernées.

Office fédéral de la communication OFCOM

Philipp Metzger
Directeur