



Ittigen, le 26 avril 2019

Rapport d'audit Révision OFT

Indemnisation des coûts de structure de CFF-unités centrales du Groupe, CFF-Voyageurs et CFF-Infra

Référence du dossier: / BAV-042.13-00009/00001/00011/00003/00001/00003)

Vérif.-Nr.	2018 - 006
Vérificateurs	
Destinataires	• CFF-Groupe • Office fédéral des transports (distribution interne) • Contrôle fédéral des finances

INDEX

1.	L'essentiel en résumé.....	3
1.1	Situation initiale	3
1.2	Évaluation globale	3
2.	Opinion générale des audités	4
3.	Mandat	6
3.1	Remarque préalable	6
3.2	Situation initiale	6
3.2.1	Was sind Strukturkosten?	6
3.2.2	Prüfung von Strukturkosten	6
3.2.3	Rechtliche Grundlagen	6
3.2.4	Auswahl von Strukturkosten und Prüfmethodik	7
3.2.5	Organisation de l'entreprise et indices chiffrés	8
3.3	Objectifs de révision et questions.....	9
3.4	Délimitations	9
4.	Résultats des contrôles.....	10
4.1	Indemnisation des coûts de structure.....	10
4.2	Imputation des coûts de structure sur les secteurs indemnisés et produits générés	18
5.	Prise de position et conclusion	22
Annexe 1 – Organigramme des services de communications des unités centrales du Groupe, état juin 2018.....		23
Annexe 2 – Évaluation des recommandations		24

1. L'essentiel en résumé

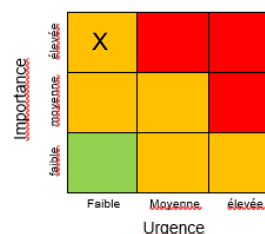
1.1 Situation initiale

Type d'activité	Révision externe: Révision sous l'angle du droit des subventions
Domaine	Coûts de structure de CFF-unités centrales du Groupe (SBB-KB) ; CFF-Voyageurs (SBB-P) et CFF-Infra (SBB-I)
Période d'audit	Du 26.03.2018 au 04.10.2018
Évaluation des risques	Chaque année, les CFF reçoivent des subventions particulièrement élevées de la Confédération. En 2018, SBB-P touche près de CHF 542 millions (Mio) d'indemnités annuelles pour le trafic régional voyageurs (TRV), sans les sociétés filles, dont près de la moitié sont versés par la Confédération. Cette année-là, SBB-I reçoit encore de la Confédération une indemnité d'exploitation de CHF 362 Mio et une contribution aux investissements de près de CHF 1'517 Mio. Au vu de l'importance des sommes versées par les pouvoirs publics, il est nécessaire de veiller à une indemnisation des coûts de structure conforme au droit sur les subventions.
Objectif d'audit	Des coûts de structure sélectionnés doivent être évalués quant à leur droit à être indemnisés, imputés et facturés aux secteurs subventionnés.

1.2 Évaluation globale

Dans ses sondages et analyses des factures et flux des valeurs, respectivement des imputations sur les secteurs indemnisés par la Confédération, rev n'a pas détecté d'élément contraire au droit sur les subventions, mais de nombreux contenus avec une grande marge d'appréciation.

S'il ne remet pas en question la liberté entrepreneuriale des CFF, rev s'étonne néanmoins de l'importance des moyens engagés à certains niveaux. Par exemple, les services de communications des unités centrales du Groupe occupent à elles seules 125 postes équivalents plein temps (EPT). L'ensemble des coûts de marketing/communication analysés dans le cadre du présent audit avoisinent les 100 Mio. Sur ce montant, près de 34 Mio sont financés¹ par les pouvoirs publics pour les trois unités d'affaires SBB-KB, SBB-P et SBB-I. rev s'interroge sur leur nécessité absolue en terme d'efficacité économique des subventions, en relation avec les moyens limités de la Confédération. rev constate aussi que des sommes importantes sont engagées dans des domaines qu'il est difficile d'évaluer comme étant absolument indispensable à la réalisation des activités subventionnées. À titre d'exemple, rev cite le cas des factures de « SBB-Historic » qui s'élèvent en 2017 à 4.3 Mio pour contribution d'exploitation. rev encourage vivement les CFF à présenter spontanément, lors des procédures de commandes et d'approbation des comptes, les positions qui ne sont pas clairement identifiées comme absolument nécessaires à un accomplissement approprié de la tâche.



Recommandation

Moyenne²

- SBB-KB : Une solution doit être trouvée, afin de renseigner les divisions destinataires des coûts de structure des unités centrales du Groupe quant à leur composition et leur évolution lors des facturations internes.
- SBB-P : L'imputation des charges salariales des « Top-Kader » des Régions doit s'effectuer en respectant les principes d'imputation en fonction des prestations et de comptabilisation aux coûts complets.
- SBB-I : L'imputation des coûts de communication (Öffentlichkeitsarbeit) sur les « Teil-PSP-Elemente » des projets d'investissements est à réaliser correctement.

¹ Ces coûts ont le droit d'être imputés dans les secteurs indemnisés par les pouvoirs publics. Ces derniers paient les coûts non couverts planifiés ; c'est-à-dire les coûts résiduels après avoir tenu compte des produits planifiés.

² La classification tient compte de l'importance (caractère significatif) et de l'urgence de la recommandation, voire Annexe 2

2. Opinion générale des audits

Opinion générale des CFF en date du 25.04.2019, au sujet de l'audit:

Besten Dank für Ihren Revisionsbericht sowie die Gelegenheit Stellung zu nehmen. Wir nehmen positiv zur Kenntnis, dass das BAV in seiner Prüfung keine Kosten lokalisiert, welche sie als nicht abgeltungsberechtigt taxiert hat. Wir sehen dies als Bestätigung unserer Bemühungen, in Einklang mit dem Gesetz und den rechtlichen und regulatorischen Vorgaben zu handeln. Nachfolgend möchten wir auf vier Punkte hinweisen, welche aus unserer Sicht wichtig sind, um den Bericht korrekt einzuordnen.

1. Generelles zum Bericht

Die SBB ist Systemführerin im Bahnverkehr. In dieser Funktion übernimmt sie für das Gesamtsystem Bahn Aufgaben und Leistungen, welche andere Bahnen nicht haben und für welche sie (teilweise) nicht entschädigt wird. Dies sind insb. Koordinationsfunktionen mit unterschiedlichsten Anspruchsgruppen wie bspw. den verschiedenen Bundesstellen, den Kantonen, den Regionen, dem Regulator, dem Preisüberwacher, der Politik aber auch Lieferanten und Industriepartnern. Ein Beispiel dafür sind die erwähnten Leistungen von SBB Historic. Wir sind der Meinung, dass diesem Umstand im vorliegenden Bericht nicht gebührend Rechnung getragen wird.

Inhaltlich sind wir erstaunt über Bemerkungen mit kritischem Unterton, welche dann zu keinen konkreten Empfehlungen seitens des BAV führen. Dies ist u. E. für einen Revisionsbericht ungewöhnlich. Üblicherweise werden lediglich Sachverhalte thematisiert, aus welchen auch Handlungsempfehlungen resultieren. Als Empfänger des Berichts können wir solche Kommentare entgegennehmen, aber keine konkreten Konsequenzen daraus ableiten. Dies insb. auch darum, weil die Prüfer auf keine subventionsrechtlich nicht anrechenbaren Kosten aufmerksam machen.

Schwer einordnen können wir zudem die Forderung der Revision, Sachverhalte, welche nicht eindeutig abgeltungsberechtigt sind, unaufgefordert offenzulegen. Wir haben dem BAV bereits vorgeschlagen, Sachverhalte proaktiv klären zu können. Das BAV hat in ihrer Antwort für das Anliegen der SBB grundsätzlich Verständnis signalisiert. Es macht jedoch darauf aufmerksam, dass ihm dazu derzeit die dafür notwendigen Ressourcen fehlen. Zur Sicherung der Compliance wird die SBB ein System von Kontrollen und Anforderungen an die Dokumentation in den existierenden Prozess der internen Leistungsvereinbarungen implementieren. Dabei wird überprüft, ob Leistungen, wie es das Subventionsgesetz vorsieht, zwingend notwendig sind, ob deren Bewertung korrekt ist und ob diese ausreichend dokumentiert sind. Damit soll sichergestellt werden, dass nur abgeltungsberechtigte Kosten eingefordert und abrechnet werden.

2. Geschäftsmodell Kommunikation (KOM)

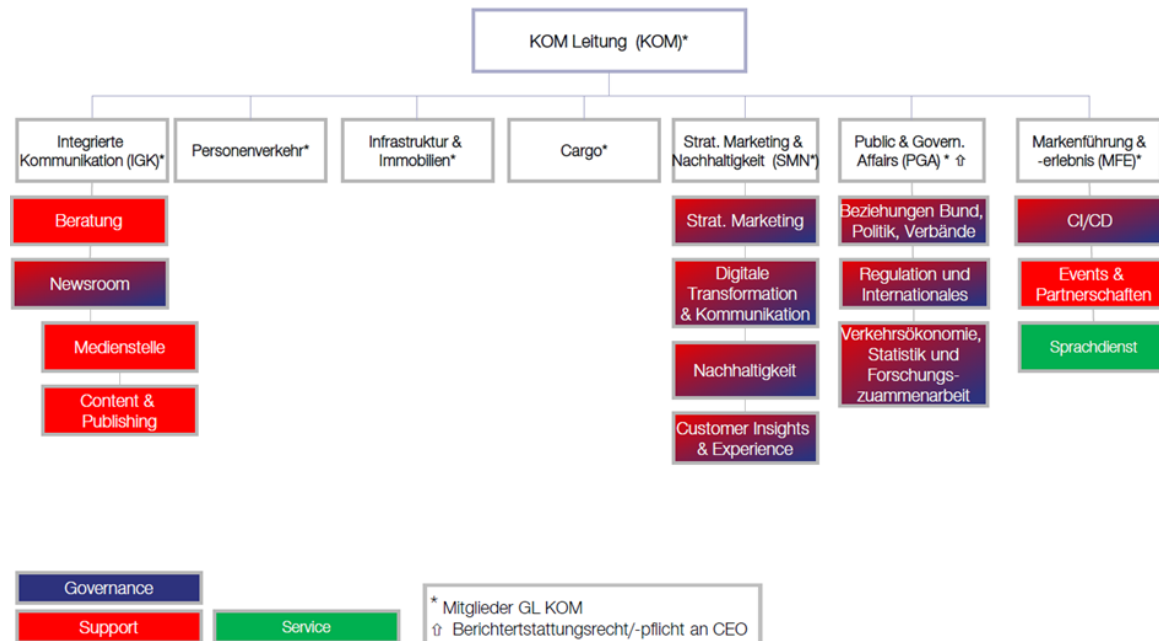
Die im Bericht aufgeführten und ausgewählten Kostenarten bilden das Geschäftsmodell KOM nicht ab und lassen durch die tendenziösen Formulierungen vermuten, dass die KOM überdimensioniert sei. Demgegenüber steht die Beurteilung von McKinsey von 2016, in welcher festgehalten wird, dass die fürs Jahr 2020 im Rahmen des Programms RailFit20/30 zur Steigerung der Effizienz anvisierten Kosten des KOM Geschäftsmodells rund 40% unter dem Benchmark anderer vergleichbaren Unternehmen liegen und einen sehr hohen Anspannungsgrad darstellen. Im Rahmen des Programms RailFit 20/30 wurden per 2017 auf der Basis 2014 bereits Kostenreduktionsmassnahmen im Umfang von 6 MCHF umgesetzt.

Das Geschäftsmodell KOM ist eine integrierte Kommunikation und umfasst nebst den klassischen Kommunikationsfunktionen auch konzernübergreifende Governance Funktionen sowie zwecks Kosteneinsparung den zentralisierten Servicebereich Sprachdienst.

Governance Funktionen:

Kommunikation (KOM)							
Corporate Identity/Corporate Design	Markenschutz und -architektur	Strategische Marketing-Grundlagen	Sponsoring-Partnerschaften	Politik und Regulation	Nachhaltigkeit	Statistik	Schutz Kundendaten

Organigramm KOM inkl. Governancen-Funktionen und Servicebereich:



3. SBB Historic

Die Umwandlung der SBB in eine Aktiengesellschaft leitete 1999 einen tiefgreifenden Restrukturierungsprozess ein. Im Zuge der Konzentration auf die Kernkompetenzen und zur Kostenoptimierung gründete die SBB im Jahr 2001 die privatrechtliche Stiftung «Historisches Erbe der SBB» und lagerte die Güter in diese aus. Die Aufgabe der Aufbewahrung ist gesetzlich gefordert. Die Stiftungs-urkunde sieht eine maximal zulässige jährliche Zuschussenkung vor. Der jährliche Zuschuss wurde in den vergangenen Jahren laufend reduziert und wird 2019 knapp 8% tiefer sein als 2013.

4. Personalkosten Top-Kader

Im Bericht wird an verschiedenen Stellen von Lohnkosten (charges salariales) für Top Kader gesprochen. Uns liegt daran festzuhalten, dass es sich dabei nicht um durchschnittliche Bruttolöhne handelt, sondern um Lohnkosten welche sich aus dem gesamten Personalaufwand, dividiert durch Anzahl FTE ergeben. Die so ermittelten Kosten beinhalten nebst dem eigentlichen Lohn auch Sozialleistungen, Lohnnebenleistungen, Kosten für die Weiterbildungen, Ferienguthaben, etc.

3. Mandat

La révision de l'Office fédéral des transports OFT (rev) effectue ses audits conformément à l'art. 11 LCF³ et son règlement pour révision⁴. Les contrôles sont effectués suivant les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne⁵.

L'audit a été réalisé en conformité avec le programme annuel 2018 et s'est déroulé dans la période du 26 mars 2018 au 04 octobre 2018 dans les locaux des CFF SA à Berne. Les personnes de contact de rev durant l'audit étaient les responsables des domaines d'affaires concernés au sein des CFF.

Cet audit est effectué en complément de l'approbation des comptes par l'OFT et constitue un contrôle plus approfondi selon l'art. 37 al. 4 LTV.

3.1 Remarque préalable

Le rapport d'audit doit avant tout démontrer la nécessité d'agir. Les points forts ne sont mentionnés que dans des cas exceptionnels. Ceci doit être pris en compte dans l'évaluation globale des résultats de l'audit.

Le rapport a été rédigé à l'attention de CFF SA. Sa distribution n'est pas autorisée sans le consentement formel de rev.

La rédaction du présent rapport est effectuée en partie en allemand. Cela vient notamment du fait que les groupes de natures comptables analysées (KoA-BAV), et tous les relevés en relation avec ces sélections, ont toujours été déterminés en allemand durant l'audite. De plus, la définition des coûts de structure (chapitres 3.2.1 à 3.2.4 ci-après) est reprise telle quelle par rev dans le cadre d'autres audits du même type.

En raison de l'importance des CFF et des subventions significatives qui leurs sont versées, les CFF sont audités chaque année par rev.

3.2 Situation initiale

3.2.1 Was sind Strukturkosten?

Der Begriff „Strukturkosten“ wird in der Praxis in verschiedenen Ausprägungen verwendet, es existiert keine allgemeingültige Definition. Für diese Prüfung wurde der Begriff wie folgt verwendet:

Strukturkosten sind alle Kosten ausser Herstellkosten bzw. Produktionskosten. Man spricht auch von „Verwaltungs- und Vertriebskosten“ oder „administrativen Kosten“. Diese Kosten leisten einen indirekten Beitrag an die Erreichung der Ziele der subventionierten Sparten.

3.2.2 Prüfung von Strukturkosten

Die Spezialgesetze verlangen von den Transportunternehmungen und Infrastrukturbetreibern weder zur Offertstellung noch zur Rechnungsgenehmigung Details zu den Strukturkosten.

Die Beurteilung der Angemessenheit und Abgeltung dieser Kosten ist bisher durch das BAV nicht systematisch erfolgt. Auch wurden bisher keine Prüfungen durchgeführt, welche sich explizit dem Thema Strukturkosten widmeten. Es erfolgten aber bereits Prüfungen, in welchen die Umlage bzw. Anrechenbarkeit einzelner Strukturkosten beurteilt wurde.

3.2.3 Rechtliche Grundlagen

In den Gesetzen bestehen keine expliziten Vorgaben bezüglich Anrechenbarkeit von Strukturkosten. Es besteht deshalb ein gewisser Ermessens- und Interpretationsspielraum. Folgende Vorgaben in den Spezialgesetzen sind zu berücksichtigen:

³ Loi fédérale du 28 juin 1967 sur le Contrôle fédéral des finances (RS 614.0; LCF).

⁴ Règlement pour la révision de l'Office fédéral des transports (règles de procédure).

⁵ Standards de l'Institute of Internal Auditors (IIA).

Subventionsgesetz:

- „Dieses Gesetz stellt sicher, dass Finanzhilfen und Abgeltungen im gesamten Bereich des Bundes nur gewährt werden, wenn sie ihren Zweck auf wirtschaftliche und wirkungsvolle Art erreichen.“⁶
- „Abgeltungen sind Leistungen an Empfänger ausserhalb der Bundesverwaltung zur Milderung oder zum Ausgleich von finanziellen Lasten, die sich ergeben aus der Erfüllung bundesrechtlich vorgeschriebener Aufgaben und öffentlich rechtlichen Aufgaben, die dem Empfänger vom Bund übertragen worden sind.“⁷
- „Die Aufgabe muss zweckmässig, kostengünstig und mit einem minimalen administrativen Aufwand erfüllt werden können.“⁸
- „Anrechenbar sind nur Aufwendungen, die tatsächlich entstanden und für die zweckmässige Erfüllung der Aufgabe unbedingt erforderlich sind.“⁹ Dieser Grundsatz ist anwendbar, soweit andere Bundesgesetze oder allgemeinverbindliche Bundesbeschlüsse nichts Abweichendes vorsehen.¹⁰

Andere Gesetze und Grundlagen:

- „Bund und Kantone (Besteller) gelten den Unternehmen die laut Planrechnung ungedeckten Kosten des von Ihnen gemeinsam bestellten Angebots des regionalen Personenverkehrs ab“.¹¹
- Kapitel „Effizienter Umgang mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen“ der Leistungsvereinbarung.¹²
- „Verhält sich das Unternehmen unwirtschaftlich, so kann das BAV nach Anhörung der Kantone eine tiefere Abgeltung festlegen, als das Unternehmen im Bestellverfahren beantragt hat“.¹³

3.2.4 Auswahl von Strukturkosten und Prüfmethodik

Die Bandbreite der vorhandenen Strukturkosten ist bedeutend. Eine gesamthafte Analyse der Strukturkosten ist deshalb im Rahmen einer Prüfung nicht machbar. Es wurden deshalb nach Risikogesichtspunkten die folgenden Kostenblöcke (KoA-BAV) für die Prüfung ausgewählt:

⁶ Art. 1 Abs. 1 lit. b Bundesgesetz über Finanzhilfen und Abgeltungen (SR 616.1, SuG).

⁷ Art. 3 Abs. 2 SuG.

⁸ Art. 7 Bst a und 10 Abs. 1 lit. a SuG.

⁹ Art. 14 Abs. 1 SuG.

¹⁰ Art. 2 Abs. 2 SuG.

¹¹ Art. 28 Abs. 1 Bundesgesetz über die Personenbeförderung (SR 745.1, PBG).

¹² Art. 9 Leistungsvereinbarung 2017-2020.

¹³ Art. 33 a (PBG) und sinngemäss für Infrastruktur Art. 52 Abs. 2 Eisenbahngesetz (SR 742.101, EBG).

Kostenart	Beispiele und Bemerkungen
Unternehmensentwicklung	Strategieberatung, Managementberatung, Akquisitionen, Reorganisationsen
Hochschulförderung	Lehrstuhl, Hochschulmarketing
Übrige Strukturkosten	Übrige Strukturkosten, welche nicht klar zugeordnet oder nicht transparent ausgewiesen werden (d.h. nicht Residualposition sämtlicher Strukturkosten sondern diejenigen, welche in der FIBU und KLR-Struktur nicht separat ausgewiesen und in einer Position „Diverse“ zusammengefasst werden).
Marketing – Allgemeine Instrumente:	➤ Personalaufwand für Marketing „Allgemeine Instrumente“ ➤ Agenturkosten ➤ Div. Werbekosten (z.B. Inserate, Spots, Plakate, Werbedrucksachen, Werbematerial) ➤ Sponsoring ➤ Konferenzen, Messen, Ausstellungen und übrige Anlässe ➤ Verkaufsaktionen ➤ Soziales Engagement (inkl. Preisverleihungen) ➤ Marke (Markenschutz, Markengebühren, Image- und Themenkampagnen) ➤ Marktforschung
Marketing – Unternehmenskommunikation	➤ Personalaufwand für Marketing „Unternehmenskommunikation“ ➤ Interne Kommunikation ➤ Marktkommunikation ➤ Public Relations (inkl. Lobbying, politische Aktivitäten) ➤ Social Media (Website, Blogs, Foren, Apps)
Innovationen	Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten
Erlöse Verwaltungs- und Vertriebskosten	Erlöse aus der Weiterverrechnung erbrachter Leistungen (z.B. Übersetzungen, Beratung)

3.2.5 Organisation de l'entreprise et indices chiffrés

Le Groupe CFF comprend quatre divisions et huit unités centrales (SBB-KB) qui assument également des fonctions de pilotage et de service. Les divisions ont pour mission de gérer et de développer l'activité opérationnelle placée sous leur responsabilité. Les divisions sont:

- Voyageurs (SBB-P)
- Immobilier
- Cargo
- Infrastructure (SBB-I)

Les huit unités centrales assurent la gestion et le pilotage de manière cohérente. Elles soutiennent l'activité opérationnelle tout en assumant des fonctions d'assistance et de service. Ces unités centrales sont:

- Finances
- Human Resources
- Informatique
- Communication
- Développement de l'entreprise
- Sécurité et qualité

- Droit et conformité
- Supply Chain Management (depuis le 1.1.2018 n'est plus une unité centrale mais est rattaché aux finances)

SBB-P touche près de CHF 542 Mio d'indemnités annuelles pour le RV (sans les sociétés filles) des pouvoirs publics, dont près de la moitié sont versés par la Confédération. De plus, SBB-I reçoit une indemnité d'exploitation de CHF 362 Mio et une contribution aux investissements de près de 1'517 Mio annuellement. Au vu de l'importance des sommes versées par les pouvoirs publics, il est nécessaire de veiller à une indemnisation des coûts de structure conforme au droit sur les subventions.

3.3 Objectifs de révision et questions

Des coûts de structure sélectionnés doivent être évalués quant à leur droit à être indemnisés, imputés et facturés aux secteurs subventionnés.

Sur la base de l'analyse des risques, il faut répondre aux questions suivantes :

- a) Besteht bezüglich der ausgewählten Strukturkosten ein Abgeltungsanspruch? Wurden in den Offerten Strukturkosten geltend gemacht, die nicht abgeltungsberechtigt sind?
- b) Wurden die ausgewählten Strukturkosten korrekt auf die Sparten umgelegt (Ist-Kosten-Rechnung)? Werden aus strukturellen Aktivitäten Erträge generiert und wie werden diese auf die Sparten umgelegt?

La collecte et le regroupement des informations chiffrées pour les types de dépenses sélectionnés a pris beaucoup de temps, tant du côté des CFF que de celui de rev. Il faut en outre relever que la définition des catégories de coûts (KoA-BAV) vient de rev et non de l'entreprise. Cela a eu pour conséquence que les CFF ont dû récolter les données en utilisant alternativement, ou parfois même conjointement, la comptabilité analytique (COAN) et la comptabilité financière (COFI). Les chiffres, respectivement les totaux obtenus sont ainsi à prendre avec une certaine prudence.

3.4 Délimitations

L'audit se focalise uniquement sur les groupes de natures comptables sélectionnés par rev (KoA-BAV), afin d'évaluer par sondage si ces derniers sont indemnisables selon le droit sur les subventions. Les autres coûts de structure, notamment ceux qui font partie des activités habituelles d'une entreprise, comme la gestion des ressources humaines, les finances ou les services informatiques, ne font pas l'objet d'analyse ni d'évaluation. Ils sont donc exclus de la présente révision.

4. Résultats des contrôles

4.1 Indemnisation des coûts de structure

Question de contrôles

Besteht bezüglich der ausgewählten Strukturkosten ein Abgeltungsanspruch? Wurden in den Offerten Strukturkosten geltend gemacht, die nicht abgeltungsberechtigt sind?

État de situation

La collecte et le regroupement des récapitulations chiffrées, des factures et pièces comptables des sondages, pour les types de dépenses sélectionnés par rev, s'est déroulé selon les étapes suivantes :

a) Big-Picture

La première étape de la procédure a consisté à déterminer les coûts totaux de l'année 2017 par KoA-BAV pour les divisions SBB-P et SBB-I, ainsi que pour SBB-KB. Cette première démarche a permis d'obtenir la récapitulation suivante :

Fig. 1 : Récapitulation des KoA-BAV en Mio de CHF pour l'année 2017 ; et indication des parts subventionnées (selon chapitre 4.2) :

KOA-BAV	SBB-P	SBB-I	SBB-KB
Approximativer Abgeltungsanteil von den ungedeckten Kosten¹⁴	33%¹⁵	100%¹⁶	50%¹⁷
Unternehmensentwicklung	20.41	18.84	8.74
Hochschulförderung (Zusammenarbeit mit Hochschulen)	0.00	0.30	0.62
Übrige Strukturkosten (unter Kostenart übriges gebucht)	0.00	1.03	5.41
Marketing - Allgemeine Instrumente	41.78	1.75	14.91
Marketing - Unternehmenskommunikation	14.76	3.58	23.92
Innovation	1.39	9.21	
Erlöse Strukturkosten	-33.42	-0.43	-1.27

Dans un deuxième temps, rev a sélectionné des éléments à approfondir sur les divers relevés et récapitulations d'écritures fournies par l'entreprise. Pour ces sondages, rev a également demandé les factures ou pièces comptables correspondantes, afin de les évaluer quant à leur caractère indispensable et utile, respectivement indemnisable par la Confédération.

b) SBB-KB : Sondages et approfondissements effectués

SBB-KB: Unternehmensentwicklung (8.74 Mio en 2017)

- Les coûts 2017 sont composés à plus de 90% de frais de personnel. Les salaires et charges sociales s'élèvent à 8.37 Mio. Cela représente ainsi une charge salariale moyenne (salaires et charges sociales), de 0.22 Mio pour ses 37.9 postes EPT. Parmi ceux-ci, 6.1 postes EPT sont occupés par des « Top-Kader » dont la charge salariale moyenne s'élève à 0.43 Mio. Par conséquent, celle des autres collaborateurs s'élève à 0.18 Mio. Il faut encore préciser que sur 6.1 « Top-Kader », 5.4 sont des « Senior Advisors » qui effectuent des tâches de consulting interne aux CFF. Ils se composent de « Top-Kader » qui ne sont plus actifs comme responsables des unités qu'ils ont dirigées.

¹⁴ Les coûts non couverts (ungedeckten Kosten) sont les coûts qui restent après avoir tenu comptes des produits encaissés auprès des clients.

¹⁵ Part en % des coûts non couverts supportés par la Confédération et les cantons (secteur TRV).

¹⁶ Les coûts non couverts du secteur Infrastructure sont entièrement indemnisés par la Confédération.

¹⁷ La Confédération et les cantons (secteur TRV) supportent 14.6% des coûts non couverts de SBB-KB facturés à SBB-P (132/272*100%). Environ 35.7 % (97/272*100%) sont supportés par la Confédération dans le cadre du financement du secteur Infrastructure (voir point 4.2 du rapport). Les secteurs SBB-Cargo et SBB-Energie n'ont pas été pris en compte pour des raisons de simplification, quand bien même une partie de leurs coûts non couverts sont indemnisés.

- Les coûts de « Strategie und Management Beratung (Beratungsmandate) » s'élèvent en 2017 à 0.08 Mio. Comme ceux-ci se montent en 2016 à 6 Mio, rev a effectué 9 sondages sur cette année-là. La quasi-totalité de ces dépenses sont dues, en 2016, à l'accompagnement par une entreprise de conseils pour la mise en place du programme d'économie Railfit.

SBB-KB: Hochschulförderung (Zusammenarbeit mit Hochschulen) (0.62 Mio en 2017)

- Les dépenses 2017 pour la collaboration avec les hautes écoles, notamment l'université de St-Gall, s'élèvent à 0.62 Mio.
- Dans un rapport du 07.11.2018 adressé à la Délégation des finances des Chambres fédérale intitulé « Rechtmässigkeit und Opportunität von Spenden der SBB an Dritte », le Contrôle fédéral des finances évalue ces dépenses comme conformes au droit et opportunes.
- SBB-KB a informé rev qu'à partir de 2018, les contrats que SBB-I détient avec les écoles polytechniques fédérales EPFZ et l'EPFL (voir les explications sous SBB-I) seront progressivement remplacés et repris par les unités centrales du Groupe. Le nouveau contrat avec l'EPFZ implique une dépense annuelle pour SBB-KB de 1 Mio, au lieu des 0.15 Mio prévus par l'ancienne convention et financés par SBB-I.

SBB-KB: Übrige Strukturkosten (5.41 Mio en 2017)

Sous cette position se trouvent principalement des coûts que SBB-KB comptabilise sous « Übriger Betriebsaufwand ». Pour ce poste, le montant de l'année 2017 s'élève à 3.9 Mio. rev a effectué 23 sondages à ce niveau pour un montant de 2.2 Mio. rev a notamment constaté l'importance des sommes versées par SBB-KB pour les cotisations aux différentes associations de transports. 0.22 Mio ont notamment été payés à l'UTP/VöV et 0.25 Mio à LITRA comme cotisations annuelle 2017.

SBB-KB: Marketing - Allgemeine Instrumente und Unternehmenskommunikation (38.83 Mio en 2017)

- Sous ces deux positions se trouvent notamment les coûts des services de communications de SBB-KB. Ces derniers emploient 124.7 postes EPT en 2017. Les salaires et charges sociales s'élèvent pour cette position à 21.19 Mio. Ce qui donne une charge salariale moyenne de 0.17 Mio par collaborateur. Un organigramme des services de communications est joint à l'annexe 1 du rapport. De ce dernier ressortent les différentes tâches et ressources en personnel qui y sont rattachées.
- Les coûts de publicité « Werbung » s'élèvent à 6.07 Mio. en 2017. rev a effectué 20 sondages pour un montant de 1.7 Mio dans ces écritures.
- Les autres dépenses de ces deux blocs KoA-BAV proviennent de diverses natures comptables: 1.2 Mio «Bahnbetriebsleistungen», 1.2 Mio «Mieten», 1.2 Mio «Verwaltungsaufwand», 1.3 Mio «Abschreibungen», 3.4 Mio «sekundäre Verrechnungen». rev n'a pas effectué de sondages à leurs niveaux.

SBB-KB : Betriebsbeitrag an SBB Historic (4.3 Mio en 2017)

En dehors des sondages basés sur les relevés reçus de SBB-KB, et suite à des réflexions internes, rev a demandé quels étaient les montants payés à la fondation pour le patrimoine historique des CFF (www.cffhistoric.ch). rev a reçu les deux factures pour l'année 2017. Les contributions aux coûts d'exploitation se montent à 4.3 Mio. Ces dépenses reviennent chaque année pour des sommes à peu près identiques. Comme développé au point 4.2 du présent rapport, les secteurs subventionnés supportent environ 50% de ces montants ; comme cela est d'ailleurs le cas pour toutes les dépenses de SBB-KB.

c) SBB-P: Sondages et approfondissements effectués

SBB-P: Unternehmensentwicklung (20.41 Mio en 2017)

La majorité des coûts de « Unternehmensentwicklung » proviennent des charges de personnel. En plus de l'unité « Unternehmensentwicklung » proprement dite, il y a encore en 2017 des activités de développement d'entreprise dans les unités opérationnelles que sont OP (Operating) et V+S (Vertrieb und Services). En 2017, le nombre de postes EPT/FTE s'élève à 69 avec une charge salariale moyenne autour de 0.17 Mio, selon les dires de la division. SBB-P prévoit de réorganiser complètement ces activités dès 2019. La nouvelle unité sera rattachée directement sous le chef de SBB-P. Elle aura ainsi une fonction d'état-major. Elle ne gardera que les activités stratégiques. Celles liées au développement des produits se verra attribué à la ligne.

SBB-P: Marketing - Allgemeine Instrumente (41.78 Mio en 2017)

- Sous cette position se trouvent principalement les coûts, imputés sous la nature comptable « Marketing - Diverse Werbekosten », pour un montant de 29.1 Mio en 2017. Ces dépenses correspondent pour moitié aux actions de marketing réalisées dans le cadre du mandat du Service Direct (DV-Mandat) commandité par l'UTP/VöV. Ces charges doivent être mise directement en relation avec les produits encaissés pour effectuer ces tâches. En effet, SBB-P agit comme fiduciaire dans le cadre du DV-Mandat. Autrement dit, les actions de marketing, et autres publicités réalisées pour l'ensemble de la branche des transports publics, se font dans la mesure des moyens mis à disposition, et en tenant compte des demandes de l'UTP/VöV. Ainsi, même si les décomptes exacts sont réalisés sur plusieurs années, on peut affirmer que les coûts du DV-Mandat d'environ 30 Mio correspondent aux produits encaissés et comptabilisés sous « Erlöse Strukturkosten ». rev a effectué 38 sondages au niveau des coûts, pour un montant de 11.9 Mio. Concernant les produits du DV-Mandat, rev a analysé 10 sondages, pour un montant de 5.9 Mio.
- Les autres coûts qui composent le bloc « Marketing – Allgemeine Instrumente » en 2017 proviennent principalement des frais de personnel pour 10 Mio. Ils sont à répartir sur 69 postes EPT/FTE ; ce qui donne une charge salariale moyenne d'environ 0.15 Mio. Là aussi, il faut noter qu'environ 1/3 de ces coûts est imputé au DV-Mandat.

SBB-P: Marketing – Unternehmenskommunikation (14.76 Mio en 2017)

- Cette position comprend principalement les coûts générés par le « Digital Business » de SBB-P pour un montant de 9.3 Mio. Ces activités englobent trois domaines. Premièrement la vente de titres de transports digitaux (Digitaler Billetvertrieb), notamment par l'exploitation et le développement des applications pour smartphones SBB Mobile et le SBB Web-shop. Deuxièmement, la communication digitale (Digitale Kommunikation), par la mise en valeur et la commercialisation du site Web SBB.ch, ainsi que des applications SBB Mobile, et la présence dans les médias sociaux. Troisièmement, la contribution aux revenus de la publicité digitale (Digitale Werbung) principalement via les applications et sites indiqués précédemment. rev a effectué 14 sondages pour un montant de 2 Mio. rev observe aussi que les ressources en personnel représentent à ce niveau 47 postes EPT, pour une charge salariale moyenne de 0.12 Mio.
- Le deuxième poste regroupe sous « Kommunikation – Public Relations » le montant de 5.46 Mio. Il s'agit ici des coûts imputés par les Régions de SBB-P dans leur fonction de « single point of contact » vis-à-vis de tiers. La nature de ces charges est essentiellement composée de frais de personnel. rev a constaté une charge salariale moyenne de 0.173 Mio pour 26.6 postes EPT. Ces derniers chiffres ne tiennent cependant pas compte du fait qu'un poste de « Top-Kader » était vacant durant toute l'année 2017. Si ce dernier avait été occupé, la charge salariale moyenne se serait élevée à 0.182 Mio pour 27.6 postes EPT.

d) SBB-I : Sondages et approfondissements effectués

SBB-I: Unternehmensentwicklung (18.84 Mio en 2017)

- Cette position comprend principalement des coûts de restructuration pour 15.6 Mio. Il s'agit en l'occurrence d'une constitution de provision pour des charges de personnel liées aux réorganisations en cours et futures, notamment en relation avec le programme Railfit. rev a inclus l'écriture en question dans ses sondages.
- Le deuxième poste comprend les coûts de « Strategie und Management Beratung (Beratungsmandate) » pour un montant de 1.7 Mio. rev a effectué à ce niveau 10 sondages pour un montant de 0.8 Mio.
- L'unité organisationnelle qui s'occupe de « Unternehmensentwicklung » comptabilise des charges de 1.5 Mio, essentiellement composées de frais de personnel. En 2017, l'unité compte 6.64 postes EPT pour une charge salariale moyenne de 0.20 Mio.

SBB-I: Hochschulförderung (Zusammenarbeit mit Hochschulen) (0.30 Mio en 2017)

Ce poste inclut les deux contrats que SBB-I détient avec les écoles polytechniques fédérales (EPFL et EPFZ). Chacun pour un montant de 0.15 Mio annuel. Selon ce qui est indiqué dans le présent rapport sous SBB-KB, le contrat avec l'EPFZ prend fin en 2018 et celui avec l'EPFL se terminera fin 2019. rev a effectué 6 sondages pour un montant de 0.60 Mio sur les années 2016 et 2017. En terme de contenu, il s'agit de contrats en relation avec les développements prévus par le programme SmartRail 4.0. Aux dires de SBB-I, il ne s'agit donc pas de la promotion de l'enseignement supérieur, dans le sens d'un soutien financier, sans qu'il y ait une contre-prestation au premier plan.

SBB-I: Marketing - Allgemeine Instrumente (3.58 Mio en 2017)

Selon les dernières indications fournies à rev, les sommes en jeu s'élèvent annuellement entre 1 et 6 Mio pour les « Öffentlichkeitsarbeit Projekte ». La somme moyenne de 3.5 Mio a ainsi été retenue pour la présente analyse. Il s'agit des opérations de communications engagées lors de la mise en place d'un chantier susceptible de concerner, respectivement de déranger les habitants situés à proximité. rev relève qu'en raison d'erreurs d'imputations sur les objets d'investissements dans SAP (Teil-PSP-Element), SBB-I a dû retravailler en cours d'audit les relevés et estimations des coûts totaux annuels. On est ainsi passé d'une fourchette estimée des coûts totaux entre 6.5 et 10.5 Mio à celle située entre 1 et 6 Mio. rev a effectué 14 sondages dont 7 sur un gros projet d'investissement (CEVA).

SBB-I: Innovation (9.21 Mio en 2017)

rev a effectué 7 sondages pour un montant total de 1.6 Mio. Étant donné la difficulté toute particulière à obtenir une définition standardisée et transposable d'une entreprise à l'autre (dans ce domaine-là tout particulièrement), le chiffre présenté est à prendre avec prudence et ne saurait être utilisé à titre comparatif avec d'autres unités, divisions ou entreprises. rev observe que dans ce domaine, le soutien par des consultants externes est courant et que les montants par facture sont souvent importants (plusieurs dizaines voire centaines de milliers de francs). Selon SBB-I, les coûts externes élevés viennent notamment du fait qu'ils ne possèdent pas de département de recherche et développement. En conséquence, en terme d'innovation, il est également fait appel à un savoir-faire externe.

e) Coûts de marketing/communication imputables aux secteurs indemnisés (33.50 Mio en 2017)

Fig 2 : Récapitulation des KoA-BAV « Marketing / Kommunikation » en Mio de CHF pour l'année 2017 (sans les coûts liés au DV-Mandat d'environ 30 Mio sous SBB-P) ; et indication des parts subventionnées (selon chapitre 4.2) :

KOA-BAV	SBB-P	SBB-I	SBB-KB		
Aprox. Abgeltungsanteil von den ungedeckten Kosten	33%	100%	50%		
Marketing - Allgemeine Instrumente	11.78	1.75	14.91		
Marketing - Unternehmenskommunikation	14.76	3.58	23.92	Total CHF Mio.	Total %
Total Kosten	26.54	5.33	38.82	70.69	100%
Total abgeltungsberechtigter Anteil Marketingkosten	8.76	5.33	19.41	33.50	47%

f) Les types de dépenses sélectionnés par rev dans les offres du trafic régional voyageurs

Afin de déterminer les coûts de structure à faire valoir dans les offres du TRV, CFF-P détermine, sur la base des coûts totaux planifiés, un pourcentage à appliquer sur les autres coûts de productions. CFF-P utilise entre autre pour calculer ces données prévisionnelles (ou planifiées) les derniers chiffres effectifs disponibles. En l'occurrence, comme les offres 2017 ont été transmises en avril 2015, dans le cadre de la commande bisannuelle 2016-2017, les données effectives des années 2013 et 2014 ont notamment servi de base aux calculs. Les Offres 2020-2021 seront entre autre établies sur la base des données effectives 2017, respectivement les éléments sous revue dans le présent rapport. Les données effectives 2018 qui seront davantage actuelles que les données effectives 2017, au moment de l'établissement des offres 2020-2021, seront également utilisées dans le calcul des données planifiées. Il faut encore rappeler ici que la définition des coûts de structures sélectionnés dans le cadre de l'audit vient de rev (voir point 3.3 du rapport). CFF-P utilise ses propres définitions pour regrouper les dépenses dites de structure dans les offres présentées à l'OFT.

Evaluation

Dans ses sondages et analyses effectués, rev n'a pas détecté de facture ou d'élément qui ne soit clairement pas indemnisable selon le droit sur les subventions. Par conséquent, rev n'a pas non plus identifié d'élément clairement non indemnisable dans les offres des secteurs subventionnés par l'office fédéral des transports (OFT). Il faut cependant relever qu'une grande partie des éléments contenus dans les offres du trafic régional, et de la convention de prestations, sont basés sur des regroupements de natures comptables provenant des données effectives des années passées. Une évaluation individuelle des éléments sondés au cours de l'audit est ainsi très limitée

rev note également qu'il est difficile et pas toujours clair d'évaluer les blocs de coûts sélectionnés en termes d'indispensabilité et d'utilité pour les lignes et tronçons subventionnés, car l'utilité de ces coûts n'est souvent pas clairement mesurable. Dans ces cas-là, la décision quant au droit à ces coûts d'être indemnisé selon le droit sur les subventions dépend d'une estimation subjective. Celle-ci peut varier fortement en fonction de l'angle d'approche ou de la manière de considérer les faits. Cette marge d'interprétation et les incertitudes qui en résultent proviennent, en grande partie du droit spécial en vigueur qui ne donne qu'un cadre très général quant à la légitimité pour certaines dépenses d'être subventionnées (voir point 3.2.3 du rapport). Des lignes directrices supplémentaires et clarifiant les coûts structurels ne ressortent pas des bases légales. De plus, les prescriptions de l'OFT n'ont jusqu'à présent exigé aucune

information particulière tant au niveau des procédures de commandes que celui de l'approbation des comptes. L'ordonnance spécifique demande uniquement de détailler les coûts d'« administration » par ligne¹⁸. Afin d'obtenir une plus grande sécurité juridique vis-à-vis des interprétations possibles, rev encourage vivement les CFF à présenter, lors des procédures de commandes et d'approbation des comptes, spontanément et de manière transparente, les positions qui ne sont pas clairement identifiées comme « absolument nécessaires à un accomplissement approprié de la tâche », selon l'art. 14 LSu ; par exemple en décrivant l'indispensabilité et d'utilité pour le secteur indemnisé.

Les éléments suivants ressortent des investigations de rev lors des sondages et visent notamment à illustrer les difficultés d'interprétations rencontrées en termes d'indispensabilité et d'utilité des blocs de coûts sous revue:

- rev s'étonne par exemple de l'importance de certaines sommes et postes EPT en jeux, ainsi que des charges salariales moyennes (salaires et charges sociales) importantes qui en résultent. Dans certains domaines, celles-ci semblent particulièrement élevées. C'est par exemple le cas des « Top-Kader » auprès de « SBB-KB: Unternehmensentwicklung » avec une moyenne autour de TCHF 430 ; et ceux de « SBB-P: Kommunikation – Public Relations » qui affichent près de TCHF 422.
- rev constate que les ressources engagées dans la communication d'une manière général, sont considérables. Rien qu'au niveau des unités centrales du Groupe, les services de communications emploient près de 125 postes EPT. S'il ne remet pas en question l'existence de tels départements, par exemple au niveau des services de traduction ou de presse, rev s'interroge néanmoins sur la nécessité d'une telle force de frappe et aussi au sujet de certaines tâches, par exemple en ce qui concerne les activités de régulation avec 16.5 EPT au niveau des unités centrales. Ce d'autant plus que près de la moitié de ces dépenses sont supportés par les secteurs indemnisés (voir chapitre 4.2 du présent rapport). Au sujet des activités de régulation au niveau de SBB-KB, il convient de souligner que près de 27 EPT sont en plus rattachés à l'unité « Kommunikation – Public Relations » de la division SBB-P.
- L'ensemble des coûts de marketing/communication analysés dans le cadre du présent audit avoisinent les 100 Mio, respectivement 70 Mio si on soustrait les 30 Mio des opérations de marketing réalisées et financées dans le cadre du Mandat du Service Direct, pour les trois unités d'affaires SBB-KB, SBB-P et SBB-I. rev s'interroge sur leur absolue nécessité en terme d'efficacité économique des subventions (art. 1 et 14 LSu/SuG), étant donné que près de 34 Mio, soit la moitié de ces montants, sont imputés aux secteurs financés par les pouvoirs publics. Lors de l'évaluation du caractère approprié de ces dépenses, il faut également tenir compte du fait que les CFF fournissent des services commandés dans le transport régional de voyageurs ainsi que dans l'infrastructure. Dans ce contexte, le montant des coûts sous revue doit être examiné de manière particulièrement critique. rev constate que des sommes importantes sont engagées dans des domaines qu'il est difficile d'évaluer comme étant absolument indispensable à la réalisation des activités subventionnées. À ce titre, les factures de 4.3 Mio en 2017 pour « SBB Historic » illustrent bien la problématique.

Dans ses analyses au niveau des coûts des Régions de SBB-P, rev a constaté que les charges salariales des « Top-Kader » influençaient sensiblement la charge salariale moyenne desdites Régions (4 « Top-Kader » sur 27.6 postes EPT, voir point 4.1.c). En effet, cette dernière se monte ainsi à 0.182 Mio, alors qu'elle serait de 0.141 sans les « Top-Kader ». Pour des raisons de confidentialités, la charge salariale effective de ces cadres n'est pas imputée sur les sections de frais (SFR). SBB-P comptabilise à la place une moyenne de 0.422 Mio. Cela ne respecte cependant pas les principes d'imputation en fonction des prestations et de comptabilisation aux coûts complets (art. 13.1 et 14.1 OCEC). rev émet ainsi la recommandation suivante :

¹⁸ Art. 17 de l'ordonnance du DETEC sur la comptabilité des entreprises concessionnaires (RS 742.221 ; OCEC).

Recommandation 1

L'imputation des charges salariales des « Top-Kader » des Régions de SBB-P s'effectue en utilisant une moyenne au lieu des frais effectifs. Cela est contraire aux principes d'imputation en fonction des prestations et de comptabilisation aux coûts complets.			
Classification ¹⁹	Faible	Moyen	Élevé
Une solution doit être trouvée, afin que l'imputation des charges salariales des Top-Kader des Régions de SBB-P s'effectue en respectant les principes d'imputation en fonction des prestations et de comptabilisation aux coûts complets.			
Prise de position de SBB-P :	Die SBB anerkennt die durch die Revisionsstelle identifizierten überdurchschnittlichen hohen Personalkosten bei P-Regionen. Diese Personalkosten entstehen, wie im Bericht erwähnt, durch die Verbuchung der Löhne von 4 Top Kadern bei insgesamt 27,6 FTE. Die Top Kaderlöhne werden bei den Geschäftsbereichen der SBB aus Vertraulichkeitsgründen mit einem einheitlichen standardisierten Betrag verbucht, der vom tatsächlichen Gehalt der Mitarbeitenden abweicht. Der eher kleine Geschäftsbereich Regionen hat gleich vier Top Kader, weil diese Mitarbeitenden in einer vom CEO übertragenen Konzernfunktion die Schnittstelle zwischen der SBB und den Gemeinden, Städten und Kantonen bei Ausbauten der Bahninfrastruktur und Entwicklungen des Bahnhofsbereichs leiten. Nutzniesser dieser Koordination sind alle Kunden und Stakeholder der SBB. Massnahmen Massnahme 1: Aus Vertraulichkeitsgründen möchte die SBB nicht auf eine gemittelte Verbuchung von Top Kaderlöhnen verzichten. Im Auftrag des Finanz Leitungsgremiums des Gesamtkonzerns (FLT) vom 14.2.2019 wird aber die Einführung eines zweistufigen Kaderlohnes geprüft. Damit würde zwei Stufen von TopKader Durchschnittslöhnen gerechnet. Einmal auf Stufe Top Kader Gesamtkonzern und einmal auf Stufe Divisions-Top Kader. Bei Regionen würde dies zu einer Abnahme der Belastung führen. Massnahme 2: Die Kosten für die Konzernfunktion der Regionen, welche sie für andere Divisionen aufwendet, werden der nicht abteilungsberechtigten Sparte des Regionalverkehrs (=Nebengeschäft) belastet.		

rev a aussi constaté de nombreuses erreurs de comptabilisations lors de ses investigations. Celles-ci concernaient en général une mauvaise nature comptable ou un destinataire analytique erroné. rev encourage ainsi les unités centrales du Groupe et les divisions à améliorer la qualité dans l'imputation des facturations interne et externes. rev émet en particulier la recommandation suivante :

¹⁹ La classification de la recommandation est fondée sur une évaluation subjective par la Révision de l'OFT et prend en compte le caractère significatif ainsi que l'urgence de la mise en œuvre des recommandations. Le caractère significatif considère des facteurs quantitatifs (par exemple, les incidences financières) et des facteurs qualitatifs (par exemple, la probabilité d'occurrence), voire Annexe 2.

Recommandation 2

De nombreuses erreurs d'imputations ont été constatées au niveau des comptabilisations des coûts de communication (Öffentlichkeitsarbeit) sur les Teil-PSP-Elemente de SBB-I.			
Classification	Faible	Moyen	Élevé
Une solution doit être trouvée, afin que l'imputation des coûts de communication (Öffentlichkeitsarbeit) sur les Teil-PSP-Elemente de SBB-I se fasse correctement.			
Prise de position de SBB-I :	Während der laufenden Revision haben wir festgestellt, dass die Verbuchung auf das für die Kommunikationskosten vorhergesehene PSP-Element nicht immer korrekt erfolgt ist. Dieser Punkt wird durch I-PJ aufgenommen. Dabei sind allerdings keine nicht abgeltungsberechtigten Kosten bei I-Netz identifiziert worden. Ebenfalls sind keine überhöhten verbuchten Kommunikationskosten/Kosten für Öffentlichkeitsarbeit identifiziert worden.		

4.2 Imputation des coûts de structure sur les secteurs indemnisés et produits générés

Question de contrôles

Wurden die ausgewählten Strukturkosten korrekt auf die Sparten umgelegt (Ist-Kosten-Rechnung)?

Werden aus strukturellen Aktivitäten Erträge generiert und wie werden diese auf die Sparten umgelegt?

État de situation

a) Imputations des coûts de structure des unités centrales du Groupe (SBB-KB)

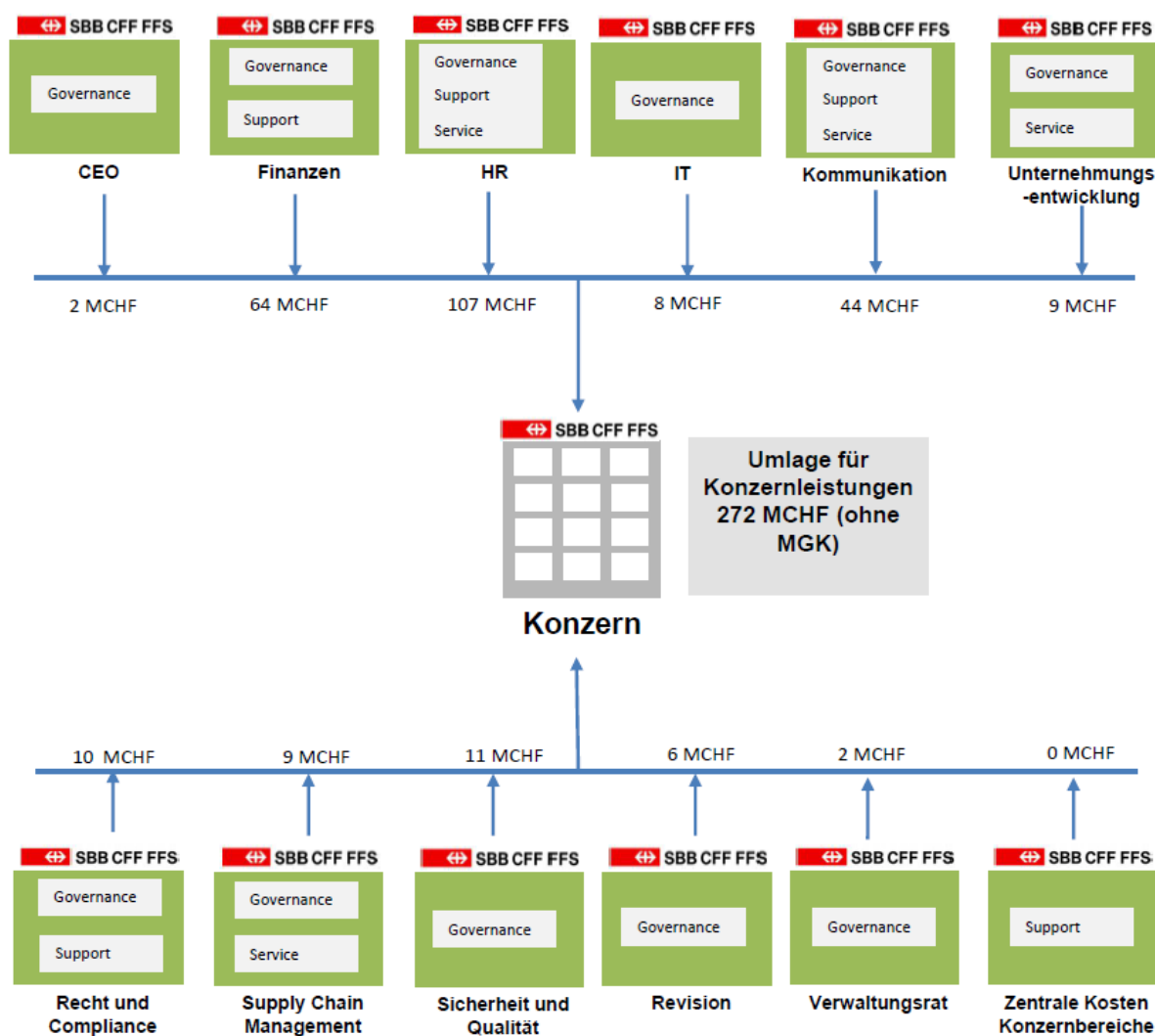
Les coûts de structure des unités centrales du Groupe ont ceci de particulier qu'ils sont presque entièrement imputés aux autres divisions de l'entreprise. Cette imputation se fait principalement sur la base du nombre de postes de travaux EPT des destinataires.

Origine des coûts de structure des unités centrales du Groupe

La représentation graphique ci-dessous montre quelle est l'origine de ces coûts pour arriver au total de 272 Mio en 2017 :

Fig 3 : Composition des coûts des unités centrales du Groupe (SBB-KB) :

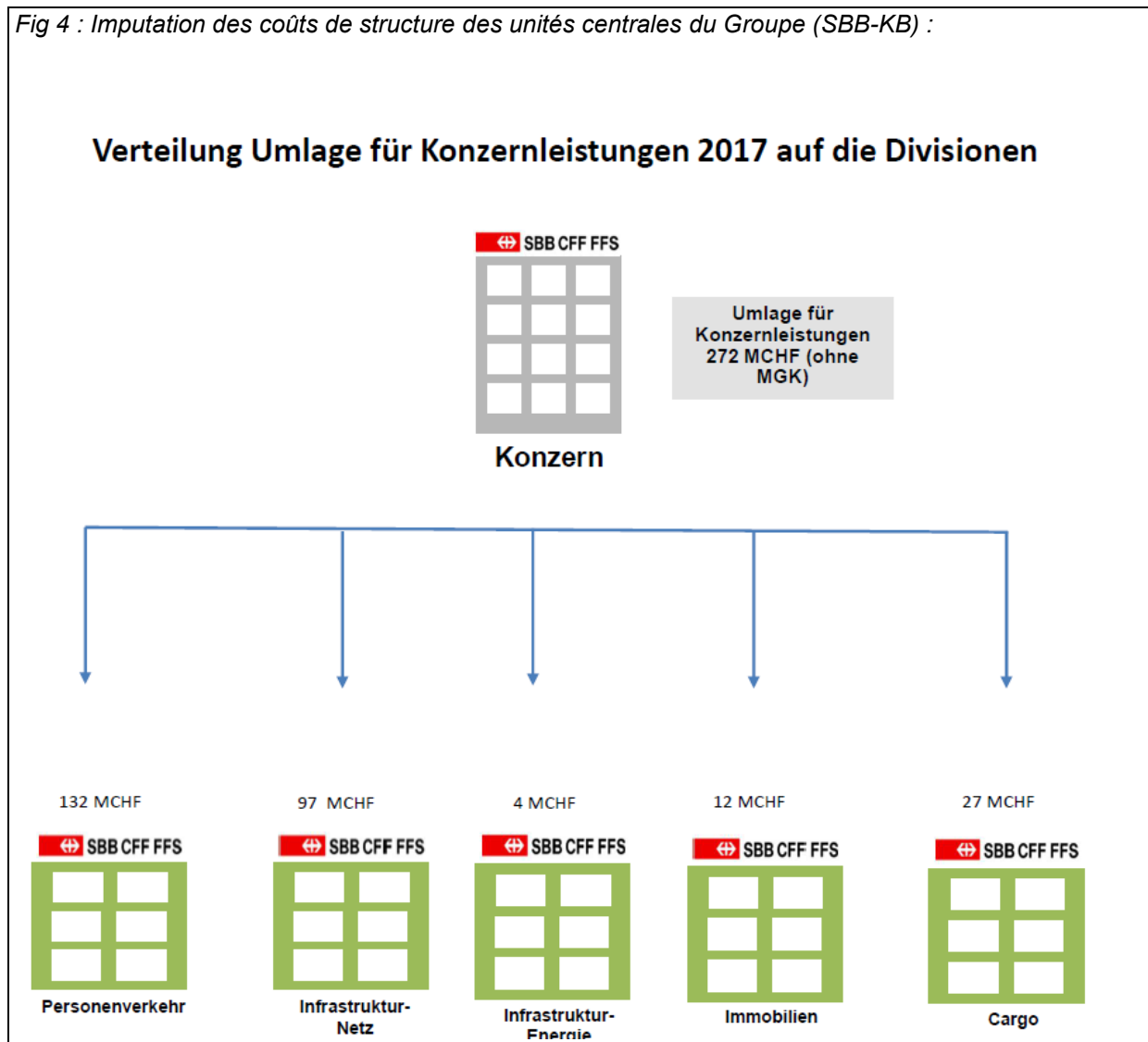
Zusammensetzung der Umlage für Konzernleistungen 2017



Imputation sur les autres divisions de l'entreprise

La représentation graphique ci-après montre l'imputation des coûts de structure des unités centrales du Groupe sur les autres divisions de l'entreprise en 2017 (basées principalement sur le nombre de postes EPT des destinataires) :

Fig 4 : Imputation des coûts de structure des unités centrales du Groupe (SBB-KB) :



Indemnisation des coûts de SBB-KB à raison de 50% par les secteurs indemnisés

On constate ainsi que les secteurs SBB-P et SBB-I supportent plus de 80% des coûts de SBB-KB. Une analyse plus approfondie montre que SBB-P fait supporter au secteur indemnisé du trafic régional environ le 30% des coûts facturés par les unités centrales du Groupe. SBB-I est de son côté entièrement subventionné par la Confédération. On peut ainsi observer que les coûts de structure des unités centrales (SBB-KB) sont financés à raison de 50% par les secteurs subventionnés par la Confédération : $(132 * 30\% + 97) / 272 = 50\%$.

SBB-KB - Erlöse Strukturkosten (1.27 Mio en 2017, voir Fig.1)

- Les produits générés par les activités liées aux coûts de structure sélectionnés pour le présent audit s'élèvent à 1.27 Mio en 2017 auprès de SBB-KB. rev a effectué à ce niveau 13 sondages pour un montant de 1 Mio.
- rev a notamment relevé deux factures pour un montant total de 0.39 Mio pour des droits de licence; et une autre de 0.05 Mio pour du sponsoring/partenariat avec le Swiss Economic Forum.
- Ces produits vont en réduction des coûts de structure de « Kommunikation » des unités centrales du Groupe.

b) Imputations des coûts de structure de SBB-P

Imputation des coûts de structure que SBB-KB facture à SBB-P sur le secteur indemnisé du RV

Les coûts qui proviennent de SBB-KB sont imputés par SBB-P sur ses propres divisions internes en fonction du nombre de FTE occupés par ces dernières. Ces montants sont ensuite chargés aux secteurs FV et RV en fonction des coûts de productions. Comme indiqué plus haut sous SBB-KB, on observe ainsi que le secteur indemnisé du RV supporte environ 30% des coûts de structure que SBB-KB impute à SBB-P. Ce qui nous donne le chiffre de 39.6 Mio pour l'année 2017 ($132 * 30\%$).

Imputation des propres coûts de structure de SBB-P sur le secteur indemnisé du RV

- Les coûts de structure de SBB-P se trouvent principalement sur ses deux unités « Verkehr » et « Regionen ». Les clefs d'imputation de ces domaines d'affaires ont été décrites, analysées et corrigées lors du précédent audit auprès de SBB-P en 2017, suite à la « Réorganisation et réunion de Trafic grandes lignes et Trafic régional ». Pour les coûts 2017, la clef d'imputation de « Verkehr » sur RV s'élève à 34.34%. Celle de « Regionen » sur RV à 65.49%.
- Les coûts du « Digital Business » suivent un chemin un peu différent. Ceux-ci font partie des coûts de l'unité opérationnelle V+S (Vertrieb und Services). Ils sont ensuite regroupés avec les produits correspondants (par ex. pour la publicité de tiers sur le site SBB.ch) sur des ordres SAP. Ces derniers sont finalement imputés sur les secteurs FV et RV au moyen de la clef d'imputation dite « Helblingsschlüssel 2 ». Celle-ci prévoit environ 17% à charge du RV.

SBB-P - Erlöse Strukturkosten (33.42 Mio en 2017, voir Fig.1)

En plus des produits générés par le DV-Mandat, comme indiqué sous la question 1 de révision (10 sondages pour 5.9 Mio), rev a analysé des produits générés par le « Digital Business » en effectuant 8 sondages pour un montant de 0.6 Mio. Ceux-ci vont en réduction des coûts de structure.

c) Imputations des coûts de structure de SBB-I

Imputation des coûts de structure que SBB-KB facture à SBB-I sur le secteur indemnisé de l'Infrastructure

Le secteur de l'Infrastructure est indemnisé par la Confédération. Par conséquent tous les coûts que SBB-KB lui impute font partie des charges indemnisables.

SBB-I - Erlöse Strukturkosten (0.43 Mio en 2017, voir Fig.1)

rev n'a pas effectué de sondage à ce niveau étant donné la faiblesse des sommes en jeu.

Evaluation

Dans ses sondages et analyses des flux des valeurs, respectivement des imputations des coûts de structure sur les secteurs indemnisés par la Confédération, rev n'a pas détecté d'élément contraire au droit sur les subventions. De même, rev n'a pas constaté d'élément qui pourrait montrer que les produits générés par les ressources, respectivement les coûts de structure de l'entreprise ne vont pas en réduction de ces mêmes coûts.

Cependant, rev a observé que les divisions SBB-P et SBB-I, qui supportent la grande majorité des coûts de structure des unités centrales du Groupe (SBB-KB), ne sont pas très au clair sur la composition ni l'évolution des sommes qui leur sont facturées. rev émet ainsi la recommandation suivante :

Recommandation 3

Les divisions SBB-P et SBB-I qui supportent la grande majorité des coûts de structure des unités centrales du Groupe (SBB-KB) ne sont pas informés clairement sur la composition ni l'évolution des sommes qui leur sont facturées par ce dernier.			
Classification	Faible	Moyen	Élevé
Une solution doit être trouvée, afin de renseigner les divisions destinataires des coûts de structure des unités centrales du Groupe quant à leur composition et leur évolution lors des facturations internes de SBB-KB.			
Prise de position de SBB-KB :	Auf den Jahresabschluss 2018 haben wir die Transparenz der definitiven Abrechnung der Umlagen weiter erhöht und den Divisionen auch zur Verfügung stellen können. Wir prüfen nochmals ob die Divisionen damit alle notwendigen Informationen erhalten. Bei Bedarf passen wir die Detailinformationen noch an. Die allenfalls notwendigen Anpassungen werden wir im kommenden Budgetprozess zur Erstellung des Budgets 2020 umsetzen.		

5. Prise de position et conclusion

Nous remercions les participants de leur bonne et fructueuse collaboration. Les informations nécessaires ont été fournies de manière courtoise et détaillée.

Les CFF ont reçu le projet de rapport pour contrôle le 22.01.19 et le 14.03.19.

Une discussion finale a eu lieu le 03.04.2019. Les participants étaient la Directrice Communication, politique et développement durable ; le Directeur financier ; le Responsable Corporate Accounting ; le Responsable Corporate Performance Management et la Révision de l'OFT.

La vue des recommandations transmises en annexe est à retourner signée dans un délai de 30 jours. Les recommandations de l'OFT sont à compléter avec des mesures concrètes, ainsi que l'indication des responsables et des délais. Les mesures doivent être adaptées afin de permettre la mise en œuvre des recommandations. rev se réserve le droit d'exiger des mesures supplémentaires.

La mise en œuvre dans les délais et de manière complète doit être assurée et fera l'objet d'une vérification par rev à une date ultérieure.

Toutes les parties sont d'accord avec les états de situations et les évaluations (voir point 4) du présent rapport d'audit.

Nous restons volontiers à disposition pour toute question éventuelle.

Ittigen, le 26 avril 2019

Office fédéral des transports

Révision

[Redacted signature area]

Annexes:

Annexe 1 – Organigramme des services de communications des unités centrales du Groupe

Annexe 2 – Évaluation des recommandations

Annexe 3 – Aperçu des recommandations

Annexe 1 – Organigramme des services de communications des unités centrales du Groupe, état juin 2018

Abteilung	Funktionen	FTE	Total FTE nach Abteilung
Abteilungsleitung	Leitung Kommunikation	1	1
Immobilien	Immobilien	5.1	5.1
Infrastruktur	Leitung	2	
Infrastruktur	Events und Multimedia	3.6	
Infrastruktur	Geschäftsbereiche	4.8	
Infrastruktur	Region Mitte-Ost	2.7	
Infrastruktur	Region West	2.6	15.7
Integrierte Kommunikation	Leitung Integrierte Kommunikation		
	Crossmedia	1	
Integrierte Kommunikation	Leitung	0.9	
Integrierte Kommunikation	Beratung 1	4.7	
Integrierte Kommunikation	Beratung 2	2.8	
Integrierte Kommunikation	Crossmedia	7.2	
Integrierte Kommunikation	Medienstelle	11.5	28.1
Markenführung / Erlebnis	Markenführung/-erlebnis	1	
Markenführung / Erlebnis	Corporate Identity und Design	4.9	
Markenführung / Erlebnis	Markenerlebnis	7.5	
Markenführung / Erlebnis	Telefonvermittlung	3.4	
Markenführung / Erlebnis	Sprachdienst	14.6	31.4
Personenverkehr	Personenverkehr	7.8	7.8
Public Affairs and Regulation	Leitung	2	
Public Affairs and Regulation	Beziehung Bund, Politik, Verbände	4.9	
Public Affairs and Regulation	Regulation und Internationales	6.8	
Public Affairs and Regulation	Verkehrsökonomie, Statistik, Forschungszusammenarbeit	2.8	16.5
SBB Cargo	SBB Cargo	5.6	5.6
Strategisches Marketing und Nachhaltigkeit	Fachliche Führung	5.6	
Strategisches Marketing und Nachhaltigkeit	Customer Insights & Analytics	4.5	
Strategisches Marketing und Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit	3.4	13.5
	Total FTE Abteilung Kommunikation		124.7

Annexe 2 – Évaluation des recommandations

Classification des recommandations individuelles

La classification des recommandations est basée sur une évaluation subjective sommaire de l'**importance** et de l'**urgence**. Plus la constatation est importante, plus la recommandation correspondante l'est également.

Classification	Faible	Moyenne	Élevée
----------------	--------	---------	--------

L'**importance** prend en compte le **caractère essentiel** au niveau quantitatif et qualitatif ainsi que la **probabilité d'occurrence** des événements négatifs possibles qui ressortent de la constatation. La classification s'effectue, entre autres, selon les critères suivants :

Critère d'évaluation	Caractère essentiel		
	faible	moyen	élevé
Subventions	Effets potentiels sur les subventions (y compris le compte des coûts effectifs).	Événement survenu - effets sur les subventions (y compris le compte des coûts effectifs) <TCHF 100	Événement survenu - effets sur les subventions (y compris le compte des coûts effectifs) >TCHF 100
Coûts	Effets potentiels sur les coûts	Événement survenu - effets sur les coûts < TCHF 50.	Événement survenu - effets sur les coûts > TCHF 50.
Gouvernance d'entreprise	- Points faibles formels dans les processus/contrôles - Manque formel de leadership - Infraction formelle aux directives/lois.	- Points faibles matériels dans les processus/contrôles - Manque matériel de leadership - Infraction matérielle aux directives/lois - Risque de fraude	- Points faibles matériels dans les processus/contrôles - Manque matériel de leadership - Infraction matérielle aux directives/lois - Fraude
Réputation	Risque interne de réputation	Risque local de réputation	Risque national de réputation
Délai (pour règlement)	Risque de délai < 2 mois	Risque de délai de 2 à 8 mois	Risque de délai > 8 mois
Performance	Légère altération de la performance / qualité	Altération significative de la performance / qualité	Grave altération de la performance / qualité

Probabilité d'occurrence	
faible	< 20 % - On peut supposer que l'événement ne se produira pas
moyenne	> 20 % et < 50 % - Il est possible que l'événement se produise
élevée	> 50 % - Il est probable que l'événement se produira

L'**urgence** de la mise en œuvre de la recommandation est classifiée comme suit:

faible	mettre en œuvre après 8 mois
moyenne	mettre en œuvre au cours des 8 prochains mois
élevée	mettre en œuvre immédiatement

Évaluation globale

L'importance de toutes les recommandations et l'urgence de les mettre toutes en œuvre sont évaluées globalement dans le résumé de l'audit. L'évaluation globale sert à la direction de l'OFT / l'entreprise de transport comme échelle de mesure sur la nécessité d'une action consécutive à l'audit.

Importance	élevée	X		
	moyenne			
	faible			
		Faible	Moyenne	élevée
		Urgence		