



# **Examen de la situation financière et de l'efficacité de SRG SSR idée suisse**

## **Rapport à l'intention du DETEC**

Berne, le 29 mars 2006



## L'essentiel en bref

En avril 2005, le Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (DETEC) a chargé le Contrôle fédéral des finances (CDF) de dresser jusqu'à mars 2006 une vue d'ensemble de la situation financière et de l'efficacité de SRG SSR. Le CDF a basé son analyse sur deux sources en particulier: il a d'abord examiné les données et les documents concernant la situation financière et les procédures de SRG SSR, puis mené des entretiens avec des responsables de SRG SSR et d'autres spécialistes. Trois mandats externes ont en outre été attribués.

Conformément à sa mission, le CDF a concentré son examen sur le potentiel d'amélioration de l'efficacité:

- **la décentralisation des structures de SRG SSR entraîne un déficit d'efficacité.** La logique décisionnelle de SRG SSR est orientée vers une décentralisation maximale des décisions, qui pèse inévitablement sur les synergies.
- **La complexité des structures de SRG SSR ne répond pas totalement aux exigences du gouvernement d'entreprise (*corporate governance*).** L'interaction entre l'organisation institutionnelle, le groupe, les unités d'entreprise et les participations provoque parfois des croisements entre fonctions d'exécution et de surveillance.
- **La politique du personnel et des cadres soulève des questions d'adéquation au marché dans certains domaines particuliers.** Dans l'ensemble, les conditions de salaires et de travail de SRG SSR sont appropriées en termes d'efficacité. Mais il convient de vérifier plus en profondeur les besoins d'adaptation dans certains domaines particuliers.
- **La surveillance financière est peu efficace et le système de redevance insatisfaisant.** La procédure actuelle ne permet pas un contrôle suffisant de l'efficacité de l'utilisation des recettes provenant de la redevance. La définition de son montant ne tient pas assez compte de l'évolution passée et future des prestations de SRG SSR.

**Par ailleurs, le CDF établit que SRG SSR utilise ses moyens soigneusement et de manière ciblée, en tenant compte des structures existantes.** Les processus et instruments de gestion sont, à quelques exceptions près (en particulier la comptabilité analytique), comparables à ceux du secteur privé.

Le CDF formule à l'intention de SRG SSR et du DETEC différentes recommandations selon les principales orientations suivantes:

- **centralisation dans le domaine technico-administratif.** Selon les questions, il convient de prévoir des directives centralisées directes, des définitions centralisées de conditions-cadres ou un contrôle centralisé. Le projet d'harmonisation de la comptabilité analytique occupe une position prioritaire.
- **Adaptation aux exigences du gouvernement d'entreprise.** Il convient de dresser un état des lieux des éventuels conflits d'intérêts et d'éliminer les doublons.
- **Adaptations et clarifications en matière de politique du personnel et des cadres.** La part variable du salaire des cadres doit être accrue aux dépens du salaire fixe, de manière que les proportions soient comparables à celles dans d'autres services liés à la Confédération. Pour les autres domaines de la politique du personnel et des cadres, il convient de répondre plus en détail aux questions ouvertes relevant de l'adéquation au marché des rémunérations de SRG SSR.
- **Rapport périodique lié à l'évaluation des besoins financiers.** Tous les quatre ans, SRG SSR doit rendre compte en détail de l'évolution passée et future de ses prestations. La procédure d'adaptation de la redevance doit être en accord avec ce rapport. Dans le cadre de la surveillance financière, le DETEC doit user davantage de la possibilité de procéder à des examens d'efficacité.
- **Recommandations supplémentaires.** Celles-ci concernent pour la majeure partie des mesures d'amélioration de la transparence.



## Table des matières

<b>Récapitulation.....</b>	<b>1</b>
<b>1 Mandat et procédure.....</b>	<b>13</b>
1.1 Mandat du DETEC.....	13
1.2 Programme de travail.....	14
1.3 Conception de l'examen .....	15
1.4 Procédure.....	17
1.5 Structure du rapport.....	18
<b>2 Organisation et prestations de SRG SSR.....</b>	<b>19</b>
2.1 Bref historique .....	19
2.2 La structure d'entreprise de SRG SSR.....	20
2.2.1 Aperçu	20
2.2.2 L'entreprise SRG SSR idée suisse	22
2.2.3 L'organisation institutionnelle de SRG SSR idée suisse	22
2.3 Aperçu des prestations de SRG SSR.....	23
2.3.1 Contexte: le mandat de service public	23
2.3.2 Structure des prestations	26
2.4 Prestations principales et complémentaires dans le domaine radiophonique.....	29
2.4.1 Nombre de programmes	29
2.4.2 Heures de programmes pour les prestations principales	30
2.4.3 Heures de programmes pour les prestations complémentaires	31
2.4.4 Utilisation	32
2.5 Prestations principales et complémentaires dans le domaine télévisuel .....	34
2.5.1 Nombre de programmes	34
2.5.2 Heures de programmes pour les prestations principales	35
2.5.3 Heures de programmes pour les prestations complémentaires	36
2.5.4 Utilisation	37
2.6 Autres prestations .....	39
2.6.1 Prestations programmatiques accessoires	39
2.6.2 Offres commerciales en relation avec le programme	41
2.6.3 Activités pour tiers	41
2.7 Perspectives.....	41
2.7.1 Stratégie de SRG SSR relative aux prestations	41
2.7.2 Hypothèses quant aux perspectives financières	42
2.8 Bilan de la situation et de l'évolution des prestations .....	42
<b>3 Situation financière de SRG SSR .....</b>	<b>43</b>
3.1 Aperçu du système de financement de SRG SSR .....	43
3.1.1 Les principales sources de revenus et les flux de ressources	43
3.1.2 Modèle d'attribution des ressources aux unités d'entreprise	44
3.1.3 L'attribution des ressources aux unités d'organisation	46
3.1.4 Le processus d'attribution des ressources	47
3.1.5 Redistribution entre régions linguistiques	47

3.1.6	Evolution de l'attribution des ressources	48
3.1.7	Conclusion	50
3.2	Stratégie financière .....	51
3.2.1	Principes généraux de politique financière	51
3.2.2	Conditions-cadres	52
3.2.3	Objectifs financiers	52
3.2.4	Mesures	54
3.3	Présentation des comptes .....	54
3.3.1	Principes de présentation des comptes	54
3.3.2	Obligation de SRG SSR de rendre des comptes à un large public	55
3.3.3	Compte de résultat 2004	55
3.3.4	Bilan 2004	57
3.4	Charges.....	57
3.4.1	Charges totales 1999-2010	58
3.4.2	Structure des charges	60
3.4.3	Charges de personnel	61
3.4.4	Charges de programme et de production	62
3.4.5	Autres charges	65
3.4.6	Hypothèses des perspectives financières 2006-2010	65
3.4.7	Effets de l'évolution des charges sur les coûts et les quantités	67
3.5	Les coûts de l'idée suisse .....	70
3.5.1	Coût de l'égalité des régions linguistiques	70
3.5.2	Soutien régional et local des organisations institutionnelles	72
3.5.3	Offre à destination de l'étranger	73
3.5.4	Tableau global des coûts de l'idée suisse	73
3.6	Produits .....	73
3.6.1	Produits totaux 1999-2010	73
3.6.2	Produits de la redevance	74
3.6.3	Recettes publicitaires	81
3.6.4	Recettes de sponsoring	82
3.6.5	Autres recettes	82
3.7	Charges et produits des prestations accessoires et des activités pour tiers.....	84
3.7.1	Prestations accessoires	84
3.7.2	Activités pour tiers	84
3.8	Transparence comptable .....	86
3.9	Bilan sur la situation financière de SRG SSR.....	86
<b>4</b>	<b>Comparaison de SRG SSR et de ses unités d'entreprise.....</b>	<b>88</b>
4.1	Limites des études comparatives.....	88
4.2	Comparaison de SRG SSR avec les opérateurs étrangers de service public .....	89
4.2.1	Comparaison de l'ensemble du service public	89
4.2.2	Coût d'un point de pourcentage de part de marché	92
4.3	Comparaison des unités d'entreprise de SRG SSR .....	94
4.3.1	Sources d'information	94
4.3.2	Facteurs d'influence	94
4.3.3	Indicateurs de coûts	96

4.3.4	Des chiffres clés pour la gestion	101
4.3.5	Comparaisons ad hoc	101
<b>5</b>	<b>Acteurs, instruments et processus de la gestion de l'entreprise</b>	<b>102</b>
5.1	Principes de gouvernement d'entreprise	102
5.2	Acteurs	103
5.2.1	Le directeur général	104
5.2.2	Le Comité de direction	104
5.2.3	Le Conseil d'administration	105
5.2.4	Comités du Conseil d'administration	107
5.2.5	La Révision interne	107
5.2.6	L'organe de révision externe	109
5.3	Problèmes particuliers liés aux acteurs	109
5.3.1	Problématique de la structure régionale de l'organisation institutionnelle	109
5.3.2	Composition des conseils d'administration des filiales	110
5.4	Processus et instruments de gestion	111
5.4.1	Aperçu des instruments de gestion et de leur interaction	111
5.4.2	Instruments de stratégie	111
5.4.3	Instruments de planification	112
5.4.4	Instruments de contrôle	113
5.4.5	Balanced Scorecard (BSC)	114
5.4.6	Comptabilité analytique (CA)	115
5.4.7	Gestion des risques	116
5.4.8	Importance des expertises et du conseil	117
5.5	Synthèse sur l'efficacité des instruments et des procédures	119
<b>6</b>	<b>Potentiel de rendement</b>	<b>120</b>
6.1	Recettes publicitaires	120
6.1.1	Position de publisuisse sur le marché suisse de la publicité	120
6.1.2	Recettes publicitaires de SRG SSR	122
6.1.3	Encouragement pour les unités d'entreprises	122
6.1.4	Coûts de marketing de publisuisse	124
6.1.5	Stratégie et potentiel futur de revenus pour SRG SSR	124
6.1.6	Evaluation	125
6.2	Autres recettes	125
<b>7</b>	<b>Politique du personnel et des cadres</b>	<b>127</b>
7.1	Classes de salaires et système de rémunération	127
7.1.1	Catégories de personnel	127
7.1.2	Système de rémunération de SRG SSR	128
7.2	Salaires et conditions de travail du personnel CCT	129
7.2.1	Vue d'ensemble du niveau et de l'évolution des salaires	129
7.2.2	Salaires de SRG SSR en comparaison du marché	131
7.2.3	Autres conditions de travail du personnel CCT	133
7.2.4	Retraite et caisse de pension	134
7.3	Salaires et conditions de travail des cadres	136

7.3.1	Vue d'ensemble du niveau et de l'évolution des salaires	136
7.3.2	Aménagement des prestations annexes	137
7.3.3	Comparaison du marché pour les cadres des niveaux hiérarchiques 0 et 1	139
7.3.4	Comparaison du marché pour les cadres des niveaux hiérarchiques 2 et 3	140
7.3.5	Autres conditions de travail	141
7.3.6	Rapport sur les salaires des cadres de la Confédération	141
7.3.7	Mesures prises par SRG SSR au niveau des salaires des cadres	142
7.4	Comparaison de l'évolution des salaires .....	143
7.5	Recrutement des cadres .....	145
7.6	Frais .....	146
7.7	Questions spécifiques .....	147
7.7.1	Indemnisation de l'organe de médiation de DRS	147
7.7.2	Frais généraux	148
7.7.3	Satisfaction des collaborateurs	150
<b>8</b>	<b>Différents postes de dépenses.....</b>	<b>152</b>
8.1	Charges de programme et de production .....	152
8.1.1	tv productionscenter zürich AG (tpc)	152
8.1.2	Documentation et archives (D+A)	156
8.2	Gestion de l'immobilier et de la location .....	159
<b>9</b>	<b>Activités en ligne et stratégie multimédia .....</b>	<b>164</b>
9.1	Comparaison de la portée des activités multimédias de SRG SSR .....	164
9.1.1	Prestations accessoires ne relevant pas des programmes	164
9.1.2	Les activités en ligne des unités d'entreprise et des filiales	165
9.1.3	Services en ligne proposés par des diffuseurs publics à l'étranger	167
9.2	Rétrospective et perspectives des activités en ligne de SRG SSR.....	168
9.2.1	Bases normatives	168
9.2.2	Les services en lignes du point de vue de l'Union européenne	169
9.2.3	Stratégie de valeur ajoutée de SRG SSR	169
9.2.4	Conclusion	171
<b>10</b>	<b>Structures décisionnelles et potentiel de synergies.....</b>	<b>172</b>
10.1	Logique décisionnelle actuelle .....	172
10.2	Politique décisionnelle requise.....	173
<b>11</b>	<b>Surveillance financière.....</b>	<b>175</b>
11.1	Réglementation de la surveillance financière .....	175
11.1.1	Réglementation en vigueur	175
11.1.2	Réglementation dans la nouvelle LRTV	178
11.2	Appréciation et mesures à prendre.....	179
<b>12</b>	<b>Procédure d'évaluation des besoins financiers de SRG SSR.....</b>	<b>181</b>
12.1	Système de redevance actuel.....	181
12.2	Vue d'ensemble des méthodes et des approches.....	183
12.2.1	Approches théoriques	183
12.2.2	Procédure d'adaptation des redevances à l'étranger	184



12.2.3	Eléments de mise en place pour l'organisation de la procédure	185
12.3	Présentation de SRG SSR et nature de l'analyse .....	186
12.3.1	Organisation de la procédure	186
12.3.2	Présentation de SRG sur la période précédant l'adaptation des redevances	187
12.3.3	Présentation de SRG SSR sur la période suivant l'adaptation des redevances	187
12.3.4	Analyse et étapes de l'examen	187
12.4	Prochaines étapes .....	190
<b>13</b>	<b>Evaluation et recommandations .....</b>	<b>191</b>
13.1	Recommandations .....	191
13.1.1	Centralisation dans le domaine technico-administratif	192
13.1.2	Adaptations aux exigences du gouvernement d'entreprise	193
13.1.3	Adaptations et clarifications en matière de politique du personnel et des cadres	193
13.1.4	Adaptations en matière de surveillance financière et processus d'évaluation des besoins financiers	194
13.1.5	Diverses autres recommandations	195
<b>14</b>	<b>Annexe A: Informations détaillées relatives aux différents chapitres .....</b>	<b>199</b>
14.1	Informations détaillées relatives au chapitre 2.....	199
14.1.1	Composition individuelle des organes de SRG SSR	199
14.1.2	Présentation en bref des unités d'organisation	200
14.1.3	Présentation en bref des unités d'entreprise (état en 2004)	201
14.1.4	Présentation en bref des filiales	203
14.1.5	Participations	204
14.1.6	Collaborations	207
14.1.7	Tableaux de base	209
14.2	Tableaux détaillés relatifs au chapitre 3 .....	213
14.3	Tableaux détaillés relatifs au chapitre 4 .....	223
14.4	Tableaux détaillés relatifs au chapitre 5 .....	226
14.5	Informations détaillées relatives au chapitre 11.....	228
<b>15</b>	<b>Annexe B: abrégations, glossaire, entretiens et sources.....</b>	<b>233</b>
15.1	Index des abrégations .....	233
15.2	Glossaire .....	236
15.3	Index des entretiens.....	242
15.4	Index des sources.....	243
15.4.1	Rapports mandatés dans le cadre du présent examen	243
15.4.2	Sources publiées extérieures à SRG SSR	243
15.4.3	Sources non publiées extérieures à SRG SSR	244
15.4.4	Sources publiées de SRG SSR	244
15.4.5	Sources non publiées de SRG SSR	244

**Index des illustrations**

Illustration 1: domaines d'étude et questions à aborder ..... 14

Illustration 2: structure de SRG SSR 2004..... 21

Illustration 3: structure des prestations de SRG SSR ..... 28

Illustration 4: nombre de programmes radio de SRG SSR, 1980-2005..... 30

Illustration 5: structure des heures de programmes radiophoniques (prestations principales), 1995-2004..... 31

Illustration 6: heures de programmes radio (prestations complémentaires), 1995-2004..... 32

Illustration 7: parts du marché radiophonique, 1995-2005..... 33

Illustration 8: nombre de programmes télévisés de SRG SSR, 1980-2005..... 35

Illustration 9: structure des heures de programmes télévisés (prestations principales), 1995-2004..... 36

Illustration 10: heures de programmes télévisés (prestations complémentaires), 1998-2004 ..... 37

Illustration 11: Parts du marché télévisuel, 1995-2004 ..... 38

Illustration 12: utilisation des principaux sites de médias par région, 2004 (moyenne mensuelle des visiteurs uniques)..... 40

Illustration 13: utilisation de l'offre Internet de swissinfo (en milliers de pages vues), 2000-2004 .. 40

Illustration 14: principales sources de revenus et flux de ressources..... 43

Illustration 15: modèle d'attribution des ressources..... 45

Illustration 16: parts des trois régions linguistiques dans la population et dans l'attribution des ressources de SRG SSR, 2004..... 47

Illustration 17: évolution de l'attribution des ressources, au total et pour le mandat, 1996-2004 .... 48

Illustration 18: évolution de l'attribution des ressources totales dans le domaine télévisuel, 1996-2004..... 49

Illustration 19: évolution de l'attribution des ressources totales dans le domaine radiophonique, 1996-2004 ..... 50

Illustration 20: évolution des charges de la maison mère SRG SSR (en mio. de CHF), 1999-2010..... 59

Illustration 21: évolution des charges par unités d'entreprise (en mio. de CHF), 1999-2010..... 60

Illustration 22: évolution des charges de la maison mère SRG SSR par types de charges (en mio. de CHF), 1999-2010..... 61

Illustration 23: évolution des charges de personnel de la maison mère SRG SSR (en mio. de CHF), 1999-2010 ..... 62

Illustration 24: évolution des charges de programme et de production de la maison mère SRG SSR (en mio. de CHF), 1999-2010..... 62

Illustration 25: évolution des locations de liaisons et de lignes de la maison mère SRG SSR (en mio. de CHF), 1999-2010..... 63

Illustration 26: évolution des droits de diffusion pour les quatre grands événements sportifs internationaux (en mio. de CHF), 1980-2006..... 64

Illustration 27: coûts liés aux droits de la maison mère SRG SSR et de BUS (en mio. de CHF), 1999-2004 ..... 64

Illustration 28: évolution des autres charges de la maison mère SRG SSR (en mio. de CHF), 1999-2010..... 65

Illustration 29: coûts de l'offre multilingue par taille de marché, 2004 ..... 71

Illustration 30: évolution des produits de la maison mère SRG SSR par types de produits (en mio. de CHF), 1999-2010..... 74

Illustration 31: redevance annuelle pour la radio et la télévision (réception privée, en CHF), 1980-2004.....	77
Illustration 32: nombre de foyers s'acquittant de la redevance, 1980-2004 .....	77
Illustration 33: produits de la redevance de SRG SSR* en mio. de CHF, 1980-2004.....	77
Illustration 34: évolution des produits de la redevance de la maison mère SRG SSR (en mio. de CHF), 1999-2010.....	78
Illustration 35: évolution des recettes publicitaires (nettes) de la maison mère SRG SSR (en mio. de CHF), 1999-2010.....	81
Illustration 36: évolution des recettes de sponsoring de la maison mère SRG SSR (en mio. de CHF), 1999-2010.....	82
Illustration 37: charges nettes des sites Internet (en mio. de CHF), 2001-2005.....	84
Illustration 38: parts de marché des opérateurs de service public européens, 2003.....	89
Illustration 39: coûts totaux des opérateurs de service public par rapport à la population, 2003 ....	90
Illustration 40: coûts de l'offre de service public dans les petits pays européens, 2003.....	91
Illustration 41: redevances radio par ménage et par année, en euros, 2004 .....	92
Illustration 42: coût d'un point de pourcentage de part du marché radio dans les petits pays européens, en mio. d'euros, 2003.....	93
Illustration 43: coût d'un point de pourcentage de part du marché télévisuel dans les petits pays européens, en mio. d'euros, 2003.....	93
Illustration 44: relation hypothétique des coûts entre les régions linguistiques dans l'hypothèse d'une même offre de programmes et d'une même utilisation des programmes, 2004... ..	96
Illustration 45: indicateurs de coûts par programmes dans le domaine télévisuel, 2004.....	98
Illustration 46: indicateurs de coûts par programmes dans le domaine radiophonique, 2004.....	100
Illustration 47: marché suisse de la publicité par média (en mio. de francs), 1998-2004 .....	120
Illustration 48: part de marché de publisuisse sur le marché publicitaire télévisuel suisse, et part des diminutions sur recettes dans le produit brut de publisuisse, 1998-2004 .....	121
Illustration 49: recettes publicitaires nettes de SRG SSR par région linguistique (en mio. de CHF), 1998-2004 .....	122
Illustration 50: salaires moyens du personnel CCT (A, B, C) selon UE/UEO (francs/an), 2004 .....	130
Illustration 51: taux de croissance moyen des salaires nominaux moyens du personnel CCT (A, B, C) selon UE/UEO (francs/an), 2000-2004 .....	130
Illustration 52: répartition des salaires de différentes unités d'entreprise par rapport à la moyenne du marché (2002, 2005) .....	132
Illustration 53: taux d'accroissement annuel des salaires de SRG en comparaison avec d'autres secteurs d'activité, 2000-2004.....	143
Illustration 54: procédure d'adaptation des redevances .....	181

## Index des tableaux

Tableau 1: Parts de marché des différents programmes radio de SRG SSR (en %), 2004.....	34
Tableau 2: Parts de marché des différents programmes télévisés de SRG SSR (en %), 2004.....	39
Tableau 3: compte de résultat d'exploitation consolidé de la maison mère SRG SSR, 2004 .....	56
Tableau 4: Bilan maison mère, 2004 .....	57
Tableau 5: charges maison mère SRG SSR (en mio. de CHF), 1999-2010 .....	58
Tableau 6: plan d'épargne SRG SSR 2007-2010 (en mio. de CHF) .....	67

Tableau 7: données de SRG SSR sur l'augmentation des ressources, le développement des prestations et les gains de productivité (mio. de CHF), 1999-2004 .....	68
Tableau 8: Coûts par région linguistique, 2004.....	71
Tableau 9: contributions des unités d'entreprise à l'organisation institutionnelle (en CHF) .....	72
Tableau 10: tableau global des coûts de l'idée suisse (estimation approximative), 2004 .....	73
Tableau 11: coûts des programmes et émissions de SRG SSR pour les diffuseurs internationaux, 2004 .....	80
Tableau 12: charges et produits des services à valeur ajoutée de SF DRS en 2004 .....	83
Tableau 13: produits des filiales générés par les activités pour tiers, 1999-2004 .....	85
Tableau 14: indicateurs de coûts par programme de SRG SSR 2001-2004.....	95
Tableau 15: Aperçu des instruments de gestion de la direction du groupe SRG SSR.....	111
Tableau 16: collaborateurs SRG SSR par catégories (en EPT), 2000 et 2004.....	128
Tableau 17: rémunération des cadres chez SRG SSR, 2004 .....	137
Tableau 18: Frais généraux par unité d'entreprise (en milliers de francs), 2004.....	149
Tableau 19: planification et développement effectif de tpc, 2000-2004.....	153
Tableau 20: heures de programmes radiophoniques (prestations principales) par types de production, 1995-2004 .....	209
Tableau 21: heures de programmes radiophoniques (prestations principales) par contenus, 1995-2004.....	209
Tableau 22: utilisation de la radio en minutes par jour, 1995-2004 .....	210
Tableau 23: parts du marché radiophonique (en %), 1995-2005 .....	210
Tableau 24: heures de programmes télévisés (prestations principales) par types de production, 1998-2004 .....	211
Tableau 25: heures de programmes télévisés (prestations principales) par contenus, 1998-2004 .....	211
Tableau 26: utilisation de la télévision en minutes par jour*, 1995-2004.....	212
Tableau 27: parts du marché télévisuel (en %), 1995-2005 .....	212
Tableau 28: attribution des ressources aux unités d'organisation, 1996-2004 (en milliers de CHF) .....	213
Tableau 29: réalisation des objectifs financiers concrets, 2001-2004 .....	213
Tableau 30: charges des unités d'entreprises (en mio. de CHF), 1999-2010 .....	215
Tableau 31: charges des unités d'organisation (en mio. de CHF), 1999-2010 .....	216
Tableau 32: charges des grandes filiales (en mio. de CHF), 1999-2010.....	216
Tableau 33: coûts liés aux droits de la maison mère SRG SSR et de BUS (en mio. de CHF), 1999-2004.....	217
Tableau 34: coûts des droits de diffusion des grands événements internationaux (en mio. de CHF), 1980-2008 .....	217
Tableau 35: développement de l'offre de programmes de SRG SSR (en mio. de CHF), 1999-2004 .....	218
Tableau 36: recettes de la maison mère SRG SSR (en mio. de CHF), 1999-2010 .....	219
Tableau 37: redevances de réception radio et TV (réception privée, CHF/an), 1980-2005 .....	219
Tableau 38: ménages soumis au paiement de la redevance de réception, 1980-2010 .....	220
Tableau 39: produit des redevances de SRG SSR (en mio. de CHF), 1980-2009 .....	221
Tableau 40: charges nettes pour les sites Internet (en milliers de CHF), 2001-2004.....	222
Tableau 41: recettes provenant des activités pour tiers des unités de la maison mère (en milliers de CHF), 1999 - 2004.....	222

Tableau 42: coûts et part de marché des diffuseurs de service public avec une offre globale en matière de radio et de télévision dans les pays européens, 2003 .....	223
Tableau 43: coûts et part de marché des diffuseurs de service public dans le domaine radiophonique dans les pays européens, 2003 .....	223
Tableau 44: coûts et part de marché des diffuseurs de service public dans le domaine de l'audiovisuel dans les pays européens, 2003.....	224
Tableau 45: coûts totaux et temps de diffusion par programme de SRG SSR, 2001-2004 .....	224
Tableau 46: rating et parts de marché par programme de SRG SSR, 2001-2004.....	225
Tableau 47: composition du CA des filiales de SRG SSR (au 1.1.2006) .....	226
Tableau 48: objectifs et Key Performance Indicators (KPI) du BSC.....	226



## Récapitulation

### I. Situation de départ

#### **Mandat et procédure (chapitre 1)**

En avril 2005, le Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (DETEC) a chargé le Contrôle fédéral des finances (CDF) de dresser jusqu'à mars 2006 une vue d'ensemble de la situation financière et de l'efficacité de SRG SSR. Cette mission s'inscrivait dans le contexte d'une évolution sensible de l'environnement (nouvelle loi sur la radio et la télévision LRTV, évolutions technologiques), de débats autour de la démarche économique de SRG SSR, ainsi que d'une décision imminente sur l'adaptation de la redevance. Ce mandat repose sur l'art. 56, al. 4 de la LRTV en vigueur, selon lequel le DETEC peut, dans le cadre de son activité de surveillance financière, charger le CDF de contrôler la comptabilité de SRG SSR.

Le mandat désigne trois domaines d'étude principaux:

- une analyse de la situation financière sur la base de chiffres clés sélectionnés, afin d'évaluer l'utilisation efficiente des ressources;
- une analyse de l'efficacité des procédures mises en place par SRG SSR pour garantir l'efficacité et l'utilisation appropriée des ressources;
- différentes questions particulières, dont le rapport entre le mandat en matière de programmes et les prestations commerciales, et l'engagement en ligne.

Le CDF a basé son analyse sur deux sources en particulier: il a d'abord examiné les données et les documents concernant la situation financière et les procédures de SRG SSR, puis mené des entretiens avec des responsables de SRG SSR et d'autres spécialistes. Les mandats externes suivants ont en outre été attribués:

- IPMZ transfer (un service de l'Institut de journalisme de l'Université de Zurich) a analysé les prestations journalistiques autres que radiophoniques et télévisées qui sont proposées au public, en particulier les sites Internet des unités d'entreprise;
- Becker, Gechter & Partner, Bad Honnef, a examiné les aspects commerciaux de certains services de SRG SSR ne relevant pas à son mandat de prestations. A cet égard, la question de la transparence comptable de ces prestations était particulièrement intéressante.
- Ernst & Young AG, Zurich/Berne, a analysé le potentiel d'amélioration de la procédure d'adaptation de la redevance par SRG SSR.

#### **Examen de l'efficacité (paragraphe 1.3)**

Comme il est apparu très tôt, les chiffres clés ne permettent pas une évaluation directe de l'efficacité car les prestations en matière de programmes, comme les coûts, ne sont guère quantifiables et comparables (pour SRG SSR comme pour d'autres prestataires). Le CDF a donc dû aborder la question de l'efficacité de manière principalement indirecte, en tentant de déterminer s'il existait des signes permettant de conclure à un manque d'efficacité.

- Manque de transparence? Les méthodes de gestion d'entreprise sont-elles recensées et présentées de manière suffisamment pertinente pour permettre un examen de l'efficacité?
- Inefficacité potentielle? Les structures, les instruments et les processus de SRG SSR sont-ils adaptés pour empêcher des pratiques inefficaces?

- Inefficience établie? Peut-on, dans certains domaines, relever et quantifier des exemples concrets de pratiques inefficaces?

Lors de son évaluation de l'efficacité, le CDF a considéré les conditions-cadres politiques et légales comme suit:

- les conditions-cadres imposées à SRG SSR (mandat de service public, organisation institutionnelle, etc.) pèsent sur l'efficacité de l'organisation.
- Le CDF n'a pas examiné les décisions relevant de la liberté d'entreprise de SRG SSR.
- Le CDF a renoncé à l'examen individuel des émissions.

### **Données clés sur SRG SSR (chapitre 2)**

SRG SSR idée suisse est une entreprise complexe composée de sept unités d'entreprise, trois unités d'organisation, six filiales et neuf participations. Elle emploie 5500 personnes, pour un chiffre d'affaires de 1500 millions de francs.

Les sept unités d'entreprise (RSI et TSI forment à elles deux une unité d'entreprise) proposent sept chaînes de télévision et seize antennes radio, pour une production totale d'environ 200 000 heures par an.

Unité d'entreprise	Chaînes, antennes	Coûts (mio. CHF)
SF Schweizer Fernsehen	SF1, SF2, SF info	499
TSR télévision suisse romande	TSR1, TSR2	321
TSI televisione svizzera italiana*	TSI1, TSI2	206
SR DRS Schweizer Radio DRS	DRS1, DRS2, DRS3, Musigwälle 531, Virus	182
RSR radio suisse romande	La Première, Espace 2, Couleur 3 , Option musique	124
RSI radio svizzera italiana*	Rete1, Rete2, Rete3	80
swissinfo	swissinfo, Swiss Pop, Swiss Jazz, Swiss Classics	38
RTR radio televisiun rumantsch	Radio rumantsch, Sendungen televisiun rumantsch	21

\*TSI et RSI forment à elles deux une unité d'entreprise.

L'entreprise est soutenue par l'organisation institutionnelle SRG SSR. Celle-ci regroupe trois associations et une coopérative auxquelles toutes les personnes intéressées peuvent adhérer. L'organisation institutionnelle sert de pont entre le public et l'entreprise. Ses membres acquièrent une certaine influence sur SRG SSR, comme les actionnaires sur une société anonyme. Du fait que la production des médias est fournie dans les régions par les unités d'entreprise, il résulte une structure de société complexe prise entre les contraintes d'entreprise et la conception d'organisation institutionnelle propre à la société civile, ainsi qu'entre l'offre de prestations décentralisée et la gestion de groupe centralisée.

## **II. Conclusions de l'examen**

### **Prestations, charges et produits (chapitre 3)**

Dans les années 1990, SRG SSR a nettement élargi ses prestations, qu'il s'agisse du nombre de programmes ou d'heures diffusées. Depuis 2000, aucun nouveau programme n'a été ajouté et



l'évolution des heures diffusées se caractérise par une grande stabilité. En revanche, on relève l'apparition des activités sur Internet.

Dans l'ensemble, SRG SSR est bien installée sur le marché. Elle a relevé avec succès le défi des années 1990, marquées par une intensification de la concurrence tant en Suisse qu'à l'étranger, en augmentant ses parts de marché modestement, certes, mais pratiquement sans discontinuer. La part de marché évolue de manière sensiblement identique dans les trois régions linguistiques. Elle s'élève environ à deux tiers pour la radio et à un tiers pour la télévision (légèrement plus pour la TSI).

Ces dernières années, l'évolution des charges et des produits s'est inscrite assez précisément dans le même ordre de grandeur que l'inflation, soit 4,7% entre 1999 et 2004.

- Du côté des charges, les charges de personnel ainsi que celles relatives aux programmes et à la production ont constitué les principaux postes avec environ 42% dans les deux cas. Si l'on prend en compte le transfert de la production de SF DRS à tpc, l'augmentation des charges de personnel de 1999 à 2004 a dépassé l'inflation et les charges relatives aux programmes et à la production ont évolué de manière relativement parallèle à l'inflation.
- En ce qui concerne les produits, la redevance représente de loin (plus de 70%) le premier poste. De 1999 à 2004, elle a progressé beaucoup plus rapidement (+8,4%) que le niveau général des prix. Les coûts de distribution ayant reculé pendant la même période grâce aux négociations fructueuses de SRG SSR avec Swisscom, les produits de la redevance après déduction des coûts de distribution des programmes se sont considérablement appréciés de 1999 à 2004 (+17,3%), ce qui correspond à une croissance réelle de plus de 12%.

Outre les activités principales de conception des programmes, SRG SSR fournit diverses prestations supplémentaires telles que ses sites Internet ou encore ses activités pour tiers. Si ces prestations sont suffisamment délimitées au niveau de l'organisation, la transparence comptable n'est toutefois pas toujours garantie (problème de la comptabilité analytique). Au-delà de certains cas particuliers, on ne relève aucun conflit avec le mandat en matière de programmes.

Une approximation permet de répartir l'évolution des coûts globaux de 1999 à 2004 entre différentes composantes, à savoir le maintien des prestations, le développement des prestations et les gains de productivité.

- Le maintien des prestations de 1999 à 2004 a engendré un accroissement des coûts de 1,2% par an, ce qui est supérieur à l'inflation (0,9%).
- Le développement des prestations représente en moyenne 1,3% de coûts supplémentaires par an.
- Les gains de productivité sont restés relativement modestes, compensant chaque année 0,2% du niveau des prestations.

Conséquence de l'évolution attendue des coûts et des prestations ainsi que de l'adoption de la nouvelle LRTV, SRG SSR table, si aucune mesure n'est prise, sur un déficit de financement de quelque 160 millions de francs d'ici à 2009. Afin de combler ce déficit, SRG SSR prévoit dans ses perspectives financières un plan d'épargne et des adaptations de ses produits de redevance. Les mesures d'économies adoptées par SRG SSR en 2005 sont réparties sur trois niveaux, à savoir a) les projets d'économies nationaux, b) les mesures d'économies spécifiques et c) les directives d'économies linéaires adressées aux unités d'entreprise. Les économies réalisées grâce à ces mesures atteindront 82 millions de francs d'ici à 2009/2010. En outre, SRG SSR part du principe,

dans sa planification financière, que les conséquences pécuniaires de la nouvelle LRTV (perte de revenus et coûts des prestations supplémentaires) seront compensées par des adaptations de la redevance.

### **Coûts de l'idée suisse (paragraphe 3.5)**

Le concept d'*idée suisse* résume les spécificités suisses dans la mise en place du service public. Celles-ci comprennent notamment les points suivants:

- la mise à disposition d'offres de programmes de même valeur dans les régions germanophone, francophone et italienne (égalité des régions linguistiques);
- le soutien régional et local des organisations institutionnelles;
- l'offre pour l'étranger.

Le CDF évalue les coûts de ces directives, majoritairement d'origine politique, à plus de 40% des coûts effectifs de SRG SSR, ce qui correspond à plus de 600 millions de francs sur les 1500 millions de ses coûts globaux. Cette somme est dans sa très grande majorité dévolue à l'égalité des régions linguistiques, dont le coût a été calculé en étendant à l'ensemble de la Suisse, dans l'hypothèse d'un espace linguistique unique, le rapport entre coûts et taille de la population de chaque région linguistique.

### **Comparaisons (chapitre 4)**

Les différentes chaînes et antennes affichent des coûts très variables. Cela vaut pour les coûts par minute de diffusion, par minute utilisée ou par point de pourcentage de la part de marché. Ces écarts s'expliquent essentiellement par les différences de ressources et de marchés ainsi que par le caractère des programmes (programmes majoritaires et minoritaires). Les comparaisons ont permis d'observer que certains programmes s'écartaient des coûts attendus, phénomène dont il faudrait analyser plus précisément les raisons.

Proportionnellement à la population, les coûts de SRG SSR sont supérieurs à ceux d'autres diffuseurs de service public européens. Cela se justifie par les coûts de «l'idée suisse» puisque, après déduction de la composante de coûts «idée suisse», les charges de SRG SSR correspondent parfaitement à celles relevées dans d'autres pays d'Europe. Il en va de même pour le montant de la redevance.

### **Processus et instruments de gestion (chapitre 5)**

Bien que SRG SSR soit une association, les structures et règlements qui la concernent s'appuient en grande partie sur le droit des sociétés anonymes. Les tâches, compétences et responsabilités sont régies précisément et les processus et instruments de gestion sont, à quelques exceptions près (comptabilité analytique), comparables à ceux du secteur privé. L'instrumentation de gestion de SRG SSR, très développée et bien entretenue, permet de prendre les décisions en temps voulu. Les instruments sont généralement soigneusement utilisés et la planification concorde bien avec l'évolution effective. Le Balanced Scorecard (BSC), encore en stade de développement, constituera une enveloppe adéquate autour de tous les instruments de gestion existants.

La comptabilité analytique (CA) actuelle et le système de facturation interne de SRG SSR reflètent parfaitement la bonne volonté des parties prenantes à calculer et à afficher des résultats corrects pour chaque unité d'entreprise. Chacune d'entre elles ayant développé sa propre méthode, l'utilisation de la comptabilité analytique se révèle très complexe et manque de transparence en

termes de coûts. Aussi, les comparaisons sont-elles très difficiles, voire impossibles. Conduit avec l'aide de soutiens externes, le projet d'harmonisation de la comptabilité analytique SRG SSR vise à simplifier les processus et établir un système comptable adapté à la gestion, axé sur les responsabilités et sur les décisions. Par ailleurs, l'intégration informatique doit également progresser.

### **Croisements d'échelons et de fonctions (paragraphe 5.3)**

L'interaction entre l'organisation institutionnelle, le groupe, les unités d'entreprise et les participations provoque parfois des croisements entre échelons de décision ainsi qu'entre fonctions d'exécution et de surveillance.

- Les présidents des conseils d'administration régionaux sont membres *ex officio* du Conseil d'administration central. Le risque existe de voir ce dernier bloqué dans ses décisions par des intérêts régionaux isolés.
- Le directeur général siège dans tous les conseils d'administration régionaux, dont il a le droit de soumettre les décisions au Conseil d'administration central. Il préside le Comité de direction, dont font également partie les directrices et directeurs des unités d'entreprise. En plus de l'avantage en termes d'information qui est lié à sa fonction, le directeur général possède donc un grand pouvoir d'influence.
- Les directrices et directeurs des unités d'entreprise rendent des comptes, d'une part au directeur général et, d'autre part, au conseil d'administration régional.
- Les conseils d'administration des filiales sont principalement composés de cadres de SRG SSR. Les doublons peuvent se révéler problématiques lorsque des cadres sont membres du plus haut organe d'une filiale qui entretient avec «leur» unité d'entreprise des relations directes de client à fournisseur.

Du fait de la structure complexe de SRG SSR, les croisements entre échelons et fonctions peuvent parfaitement s'expliquer par la volonté de maintenir l'entreprise décentralisée et d'orienter les filiales dans l'intérêt de la maison mère.

### **Problématique de la spécificité (chapitre 10)**

SRG SSR fonctionne selon le principe de gestion d'une décentralisation maximale des décisions. La centrale du groupe fait généralement preuve de réserve dans l'exercice de ses compétences en matière de directives. Il en résulte, à tous les niveaux de SRG SSR, le problème d'un fonctionnement spécifique de chaque unité d'entreprise, ce qui se traduit par une multitude de solutions différentes selon les régions ainsi que des doublons coûteux.

- Exemple de l'informatique et la comptabilité: SAP est certes utilisé en règle générale, mais chaque unité d'entreprise a développé ses propres solutions, ce qui implique la gestion de 70 interfaces.
- Exemple des moyens de production et des systèmes de documentation et d'archivage: chaque unité d'entreprise possède un système propre.
- Exemple des sites Internet: alors que les unités d'entreprise étaient entièrement autonomes jusqu'à présent, le projet «Move» apporte un minimum de coordination, et un rapprochement des normes est à l'étude.
- Exemple des frais professionnels: il existait jusqu'ici quelque 60 documents pour le remboursement des frais professionnels (dix règlements de base et de nombreux règlements complémentaires).

- Exemple des loyers: chaque unité d'entreprise peut gérer des locations à des tiers pour autant qu'elles se rapportent à des programmes.
- Exemple des analyses comparatives de salaires: les analyses comparatives de salaires mises en place ces dernières années dans la plupart des unités d'entreprise diffèrent de par leur conception et leurs limites, si bien qu'il n'est pas possible de les mesurer les unes aux autres.

Si de nombreux projets sont lancés pour dégager des synergies (mise en place de différents réseaux de coordination), il convient toutefois de préciser que la quasi-totalité d'entre eux supposent un consensus entre les unités d'entreprise. Par conséquent, les synergies sont trop peu utilisées, surtout lorsque les intérêts des différentes unités d'entreprise divergent. La logique de décentralisation maximale des décisions est renforcée par la structure décentralisée de l'organisation institutionnelle.

### **Collaborateurs et salaires (chapitre 7)**

Le nombre de collaborateurs (en équivalent plein-temps) s'est accru de 4,6% entre 2000 et 2004. Le nombre de collaborateurs non cadres a progressé de 3,6% et celui des cadres de 14,5%. Pour l'ensemble du personnel, le salaire moyen a augmenté de 0,8% par an, avec 0,6% pour les salaires de la convention collective du travail (CCT) et 1,5% pour les salaires des cadres. La croissance des effectifs et des salaires enregistrée pour les cadres est donc plus forte que pour les autres catégories de personnel. SRG SSR justifie cette évolution par le besoin de combler un retard: le détachement des cadres de la CCT aurait selon elle été suivi, après 1995, d'une pression au réajustement. Par ailleurs, la structure hiérarchique de SRG SSR aurait été trop plate jusqu'à la deuxième partie des années 1990.

A l'exception de la TSR et de la RTR, toutes les autres unités d'entreprise disposent d'analyses comparatives de salaires pour le personnel CCT. D'après ce comparatif, les salaires de SR DRS, de swissinfo et de la RSR sont en général inférieurs aux salaires moyens du marché. Il en va autrement chez SF DRS et à la RTSI. Dans le cas de la première, près des deux tiers des salaires sont supérieurs à la moyenne du secteur, tandis que pour la seconde, près des trois quarts dépassent la moyenne du marché tessinois (mais les salaires de RTSI sont dans la moyenne du marché suisse). En ce qui concerne les conditions de travail du personnel CCT, SRG SSR est dans la moyenne, voire au-dessus.

### **Politique des cadres (paragraphe 7.3)**

Les salaires et les conditions de travail des cadres du plus haut niveau hiérarchique sont dans l'ensemble similaires, voire légèrement inférieurs à ceux du marché. La part variable du salaire est comparativement faible. Les prestations annexes (indemnités forfaitaires pour frais, véhicules d'entreprise, institution de prévoyance patronale pour les cadres) évoluent en parallèle à ceux d'entreprises comparables.

De même, les salaires des niveaux hiérarchiques inférieurs correspondent, dans l'ensemble, en grande partie à ceux du marché. Toutefois, comme le montre une analyse comparative des salaires pour la RSR et la TSR, la part variable du salaire est nettement inférieure à ce que l'on observe dans des entreprises comparables.

Dans le contexte du débat autour du rapport sur les salaires des cadres, le Conseil d'administration de SRG SSR a adopté différentes mesures concernant les cadres du plus haut niveau hiérarchi-

que, visant à se rapprocher de la pratique des entreprises liées à la Confédération. A cet égard, la décision de ne pas accorder d'augmentation de salaire nominale aux membres du Comité de direction pour 2006 et 2007 constitue un signal fort.

En règle générale, les postes de cadres sont d'abord ouverts en interne, puis en externe. Toutefois, certains cadres sont également recrutés sur nomination. Le CDF estime que les nominations aux plus hauts niveaux hiérarchiques doivent être exceptionnelles et, dans chaque cas, être approuvées par le Conseil d'administration SRG SSR. Au total, 5,3% des cadres de SRG SSR proviennent d'une administration fédérale ou cantonale, contre 22% au sein de la Direction générale. Le CDF ne juge pas cette proportion problématique.

#### ***Caisse de pension (paragraphe 7.2.4)***

SRG SSR dispose de sa propre caisse de pension (CPS). Celle-ci englobe un plan de base et un plan complémentaire. Le premier suit le principe de la primauté des prestations, et le second celui de la primauté des cotisations. Le plan de base garantit les revenus réguliers jusqu'à hauteur de 167 700 francs. La part de salaire dépassant cette somme, ainsi que les primes régulières, sont assurées par le plan complémentaire.

En comparant la CPS à la Caisse fédérale de pensions (Publica), on observe que les prestations de la CPS sont majoritairement similaires à celles de Publica, laquelle prévoit de passer au système de la primauté des cotisations. La CPS affiche aujourd'hui un degré de couverture de plus de 100%. En ce qui concerne l'évolution à venir, SRG SSR table sur un rendement de 5%, qui a été atteint ces dernières années.

Les cadres sont en outre affiliés à une institution de prévoyance patronale, c'est-à-dire financée par l'employeur. Les prestations versées par SRG SSR à cette institution de prévoyance complémentaire s'élèvent environ à 2,4 millions de francs par an.

#### ***Frais généraux (paragraphe 7.7.2)***

Selon SRG SSR, la proportion de collaborateurs qui ne sont pas directement employés pour la programmation s'élève approximativement, dans les unités d'entreprise «productrices», à 14% au total. Les frais généraux effectifs, c'est-à-dire les coûts des activités ne servant pas directement à la production des programmes, sont nettement plus élevés. En effet, les services chargés de la conception des programmes doivent eux aussi remplir des tâches qui n'y sont pas directement liées (p. ex. séances, formations, etc.). Il est actuellement impossible de déterminer cette proportion car la saisie du temps de travail ne permet pas de préciser le détail de chaque activité effectuée. Une saisie de ce type devra impérativement être intégrée à la future comptabilité analytique.

#### ***Filiales publisuisse et tpc (paragraphe 6.1 et 8.1.1)***

Rien dans nos examens ne laisse à penser que publisuisse n'exploite pas pleinement le potentiel des recettes publicitaires. Certains comportements critiqués par le public (p. ex. voyages clientèle) sont habituels sur le marché et relèvent de la liberté de l'entreprise.

Le transfert de la production télévisuelle de SF DRS dans une entreprise séparée (tv productioncenter AG – tpc) n'a pas eu le résultat escompté en matière de services aux tiers. Le CDF n'a établi aucun déficit d'efficacité visible chez tpc. Toutefois, il considérerait comme judi-

cieux d'étudier en détail les avantages et les inconvénients d'une réintégration (p. ex. possibilités de synergies et d'économies en termes de gestion, aspects fiscaux).

Différents reproches à l'encontre de tpc, notamment par rapport au subventionnement croisé, ont été jugés injustifiés par la Commission de la concurrence au cours d'une enquête préalable.

### **Sites Internet et stratégie multimédia (chapitre 9)**

Assez faible pour l'heure, la base légale des sites Internet sera consolidée avec l'entrée en vigueur de la nouvelle LRTV. Avec la stratégie de valeur ajoutée, SRG SSR souhaite proposer en ligne des utilisations supplémentaires de ses programmes radiophoniques et télévisés. Il n'est pas prévu de développer une offre en ligne complète. La mise en œuvre de cette stratégie correspond à la structure décentralisée de l'entreprise, l'autonomie des unités d'entreprise n'étant pas non plus compromise dans le domaine du multimédia.

La stratégie de valeur ajoutée et son application doivent être considérées comme défensives: la domination du marché ne constitue pas un objectif stratégique. En comparaison internationale, les prestations en ligne proposées aux personnes payant la redevance sont inférieures à la moyenne. Du fait de l'approche fédérale, les divergences d'orientation sont inévitables, en particulier dans le domaine technique. Le savoir-faire central existant (p. ex. avec la Webfactory swissinfo) est juste insuffisamment exploité.

### **Surveillance financière (chapitre 11)**

Selon le CDF, la surveillance financière du DETEC et de l'OFCOM est actuellement trop peu efficace. Une convention entre le Département et SRG SSR définit de manière concrète et restrictive les obligations d'information et de surveillance sommairement fixées par la loi, l'ordonnance et la Concession. Ce cadre complique considérablement l'examen de la gestion conforme aux principes de l'économie d'entreprise prévu par la LRTV. La nouvelle LRTV soumet SRG SSR et toutes ses filiales à la surveillance financière du DETEC et charge le Département d'examiner le respect par SRG SSR des règlements en matière d'utilisation des ressources. Des contrôles ultérieurs sur place sont possibles en cas de doute fondé quant à une pratique efficiente. Le CDF estime ce procédé approprié si SRG SSR ne peut démontrer des progrès dans l'exploitation de synergies.

### **Procédure d'adaptation de la redevance (chapitre 12)**

L'actuelle procédure d'adaptation de la redevance présente différentes lacunes. En principe, la procédure peut être initiée par SRG SSR tous les deux ans; mais ces dernières années, les demandes étaient introduites à intervalles beaucoup plus espacés. Des principes et des critères clairement déterminés font défaut à la décision concernant la redevance. La demande déposée par SRG SSR se limite à l'exposition des types de coûts et ne présente que partiellement l'évolution de l'offre de prestations et les gains de productivité. Une analyse des prestations et de leurs coûts, respectivement une évaluation de l'utilisation économique des produits de la redevance par les autorités de surveillance, n'est donc pas possible sur la base de ces informations.

Le CDF estime approprié que SRG SSR soumette tous les quatre ans un rapport complet au DETEC. Dans ce rapport, SRG SSR doit exposer l'évolution, sur les quatre années précédentes, de ses prestations et des coûts et revenus qui y sont liés, ainsi qu'en dresser le bilan et présenter les perspectives de l'évolution qu'elle vise pour les quatre années suivantes. Elle doit baser sa

requête sur les besoins financiers à couvrir par la redevance au cours des quatre années à venir (du fait du splitting de la redevance élargi par la nouvelle LRTV, la demande de SRG SSR s'applique mieux aux besoins financiers qu'à un certain pourcentage de l'augmentation de la redevance).

Le rapport doit présenter les prestations et les coûts par types de coûts (personnel, production, etc.), par postes de coûts (unités d'entreprise) et par centres de coûts (segments de programme). En outre, SRG SSR doit présenter séparément l'évolution passée et prévue des coûts globaux par radio et par télévision, répartie en trois composantes: (1) coût du maintien de l'offre de prestations en début de période, (2) changement de l'offre de prestations et (3) économies grâce aux gains de productivité.

SRG SSR doit annoncer ses besoins financiers concrets sur la base de ces indications. Elle doit également exposer les conséquences et mesures à prévoir en cas d'augmentation ou de baisse de ses moyens financiers. Pour l'évaluation de cette requête, le CDF suggère une procédure divisée en cinq modules. 1. Evaluation du passé, 2. Détermination des besoins financiers nécessaires au maintien de l'offre existante, 3. Détermination des besoins financiers nécessaires au développement, 4. Contrôle de l'efficacité, 5. Evaluation des recettes hors produits de la redevance. Les règles de ce processus devraient être négociées par les acteurs impliqués et fixées par un accord.

### ***Règles de financement inappropriées (paragraphe 3.6.2)***

En rapport avec le financement par la redevance, le CDF considère certaines règles de financement comme inappropriées.

- Les bénéficiaires de prestations complémentaires AVS/AI sont exonérés de la redevance de réception. Cela représente pour SRG SSR un manque à gagner considérable (en 2004, quelque 160 000 ménages étaient exonérés de la redevance de réception). Bien que ce manque à gagner ait pu être au moins en partie compensé par les augmentations de la redevance, il est difficile de comprendre pourquoi SRG SSR, ou plus exactement les personnes payant la redevance, doivent assumer des coûts qui relèvent des dépenses sociales étatiques.
- Les prestations de swissinfo, qui visent principalement le public vivant à l'étranger, sont financées à 50% par la redevance de réception. Cela contredit le principe d'équivalence de la redevance. Il serait correct, sur le fond, de financer entièrement les prestations à l'étranger au moyen de contributions fédérales. A ce sujet, il conviendrait également de vérifier des solutions d'intégration avec d'autres instruments de promotion nationale.
- En ce qui concerne le financement des coopérations internationales (3sat, Arte, TV5, Euro-news), l'aspect de la représentation de la Suisse à l'étranger n'est que très modestement compensé par une contribution fédérale directe.

## **III. Evaluation globale et recommandations**

### ***Evaluation globale (paragraphe 13.1)***

Dans l'ensemble, les conclusions du CDF concernant la situation financière et l'efficacité de SRG SSR se résument par les points suivants:

- la décentralisation des structures de SRG SSR entraîne un déficit d'efficacité. La logique décisionnelle de SRG SSR est orientée vers une décentralisation maximale des décisions, qui pèse inévitablement sur les synergies.
- La complexité des structures de SRG SSR ne répond pas totalement aux exigences du gouvernement d'entreprise. L'interaction entre l'organisation institutionnelle, le groupe, les unités d'entreprise et les participations provoque parfois des croisements entre fonctions d'exécution et de surveillance.
- La politique du personnel et des cadres soulève des questions d'adéquation au marché dans certains domaines particuliers. Dans l'ensemble, les conditions de salaires et de travail de SRG SSR sont appropriées en termes d'efficacité. Mais il convient de vérifier plus en profondeur les besoins d'adaptation dans certains domaines particuliers.
- La surveillance financière et le système de redevance sont insatisfaisants. La procédure actuelle ne permet pas un contrôle suffisant de l'efficacité de l'utilisation des recettes provenant de la redevance. La définition de son montant ne tient pas systématiquement compte de l'évolution passée et future des prestations de SRG SSR.

Par ailleurs, le CDF établit que SRG SSR utilise ses moyens soigneusement et de manière ciblée, en tenant compte des structures existantes. Les processus et instruments de gestion de SRG SSR sont, à quelques exceptions près (en particulier la comptabilité analytique), comparables à ceux du secteur privé. Généralement, les instruments sont soigneusement utilisés et la planification concorde bien avec l'évolution effective. Le Balanced Scorecard (BSC), encore en stade de développement, constituera une enveloppe adéquate autour des instruments de gestion existants. SRG SSR est en outre consciente des différents problèmes soulevés et a déjà pris des mesures pour les résoudre (p. ex. harmonisation de la comptabilité analytique, dégagement de synergies).

### **Recommandations (paragraphe 13.2)**

Le CDF formule à l'intention de SRG SSR et du DETEC différentes recommandations selon les principales orientations suivantes:

- Centralisation des décisions dans le domaine technico-administratif, mais garantie de compétences décisionnelles décentralisées dans les domaines relatifs aux programmes. Selon les questions, il convient de prévoir des directives centralisées directes, des définitions centralisées de conditions-cadres ou un contrôle centralisé. Le projet d'harmonisation de la comptabilité analytique est prioritaire, ainsi que l'intégration informatique qui s'y rapporte.
- Adaptation aux exigences du gouvernement d'entreprise. Il convient de dresser un état des lieux des éventuels conflits d'intérêts et d'éliminer les doublons problématiques.
- Adaptations et clarifications en matière de politique du personnel et des cadres. Pour les cadres, la part variable du salaire doit être accrue aux dépens du salaire fixe, de manière que les proportions soient comparables à celles dans d'autres services liés à la Confédération. Pour les autres domaines de la politique du personnel et des cadres, il convient de répondre plus en détail aux questions ouvertes relevant de l'adéquation au marché des rémunérations de SRG SSR.
- Rapport périodique lié à l'évaluation des besoins financiers. Tous les quatre ans, SRG SSR doit rendre compte en détail au DETEC de l'évolution passée et future de ses prestations. SRG SSR doit annoncer ses besoins financiers concrets sur la base de ces indications. L'évaluation de sa requête doit s'appuyer sur les éléments suivants: évaluation du passé, détermination des



besoins financiers nécessaires au maintien de l'offre existante, détermination des besoins financiers nécessaires au développement, contrôle de l'efficacité et évaluation des recettes hors produits de la redevance.

- Diverses autres recommandations portent en particulier sur des mesures visant à améliorer la transparence. Par ailleurs, le CDF recommande au DETEC de rechercher d'autres solutions si les règles étatiques de financement se révèlent inappropriées.



## 1 Mandat et procédure

Le CDF s'acquiesce avec le présent rapport d'un mandat du DETEC (paragraphe 1.1). Il a défini, dans le cadre d'un programme de travail, les domaines d'étude et les questions à aborder (paragraphe 1.2). Il a d'abord fallu clarifier la conception de l'examen du CDF (paragraphe 1.3). Le CDF a basé son examen sur ses propres contrôles et a confié le traitement de certaines questions en externe (paragraphe 1.4). Le rapport s'articule autour des questions à l'étude et propose en conclusion un résumé des recommandations (paragraphe 1.5).

### 1.1 Mandat du DETEC

Au cours de la session de printemps 2006, les Chambres fédérales ont adopté la révision de la loi sur la radio et la télévision (LRTV). Cette révision influence le mandat de prestations de SRG SSR et l'allocation de la redevance de réception. La dernière augmentation effective de la redevance remontant déjà à l'année 2000, la question d'une adaptation de la redevance se posera à court terme au Conseil fédéral. A cet égard, l'évaluation de l'efficacité de SRG SSR dans sa mission de service public jouera un rôle essentiel.

Par ailleurs, le paysage médiatique s'est véritablement métamorphosé ces dernières années. SRG SSR subit une concurrence de plus en plus exacerbée de la part des radios et télévisions privées, qu'elles soient suisses ou étrangères. A cela s'ajoutent les évolutions technologiques, qui soulèvent de nouveaux débats, comme celui de l'éventuelle utilisation par SRG SSR de la redevance pour développer sa présence sur Internet. Du point de vue de la politique médiatique, ces sujets sont explosifs car ces nouvelles technologies rendent perméables les limites entre des marchés jusqu'ici clairement segmentés, renforçant de ce fait la concurrence.

Dans un tel contexte de changement, le Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (DETEC) a estimé nécessaire de procéder, indépendamment de la surveillance financière annuelle, à une analyse globale de la situation financière et de l'efficacité de SRG SSR. En avril 2005, le Conseiller fédéral Moritz Leuenberger, chef du DETEC, a chargé le Contrôle fédéral des finances (CDF) de procéder à cet examen et de produire un rapport à ce sujet d'ici à fin mars 2006.

Ce mandat repose sur l'art. 56, al. 4 de la LRTV en vigueur, selon lequel le DETEC peut, dans le cadre de son activité de surveillance financière, charger le CDF de contrôler la comptabilité de SRG SSR. Les compétences de cet examen sont fixées par la LRTV.

Le mandat du DETEC au CDF précise trois domaines d'étude principaux:

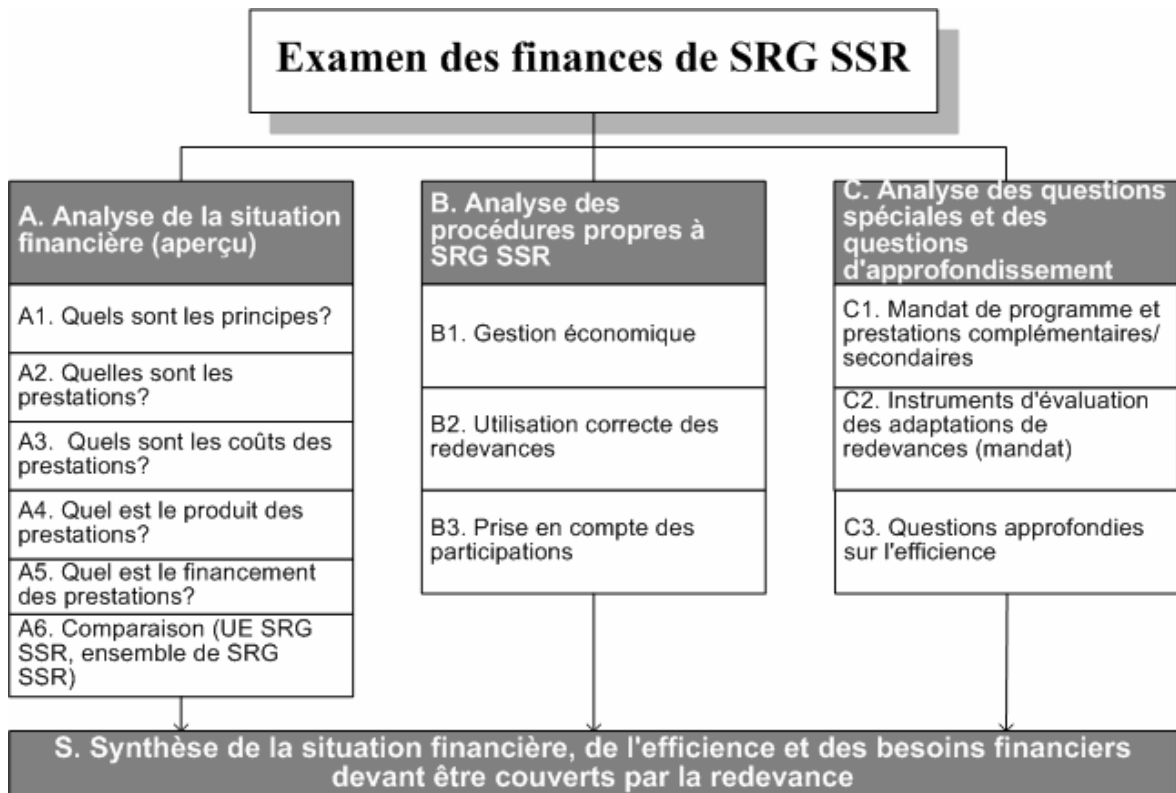
- une analyse de la situation financière sur la base de chiffres clés sélectionnés, afin d'évaluer l'utilisation efficace des ressources;
- une analyse de l'efficacité des procédures mises en place par SRG SSR pour garantir l'efficacité et la bonne utilisation des ressources;
- différentes questions particulières, dont le rapport entre le mandat en matière de programmes et les prestations commerciales, et l'engagement en ligne.

Les différentes questions formulées par le mandat en rapport avec ces domaines d'étude ont été en partie modifiées dans le cadre du programme de travail et en accord avec le DETEC, et complétées par d'autres questions.

## 1.2 Programme de travail

Sur la base du mandat du DETEC, le CDF a établi un programme de travail réparti en trois domaines d'étude (illustration 1).

Illustration 1: domaines d'étude et questions à aborder



- Le domaine d'étude A vise à dresser un tableau global des prestations proposées par SRG SSR, des charges et produits qui y sont liés et de l'acceptation de ces prestations par les parties prenantes. Des comparaisons entre les unités d'entreprise de SRG SSR y ont été intégrées dans la mesure du possible, ainsi que des comparaisons avec d'autres fournisseurs de prestations comparables.
- Le domaine d'étude B regroupe l'analyse des procédures qui garantissent l'efficacité et le respect des directives s'appliquant à SRG SSR. Cela inclut notamment la question de la nature des instruments de gouvernement d'entreprise et de l'utilisation qu'en fait SRG SSR.
- Le domaine d'étude C a permis d'approfondir différentes questions. Il s'agissait ici de deux questions intéressantes particulièrement le DETEC, à savoir l'analyse du rapport entre le mandat en matière de programmes et les autres prestations, ainsi que l'analyse des critères et instruments servant à évaluer les adaptations de la redevance. Une autre question s'attachait à l'étude approfondie de l'efficacité de SRG SSR sur la base de différents exemples.
- La synthèse consistait à résumer les conclusions des différents domaines d'étude en un tableau général de la situation financière et de l'efficacité de SRG SSR ainsi que des besoins financiers qui doivent être couverts par la redevance.

### 1.3 Conception de l'examen

L'exécution du mandat devait s'orienter en première ligne vers les principes prévus par la loi en vigueur concernant les finances de SRG SSR (cf. détails au paragraphe 11.1). A ce sujet, il convient d'évoquer la règle de gestion conforme aux principes de l'économie d'entreprise, selon les usages financiers en vigueur dans la branche (art. 56, al. 3 LRTV), ainsi que l'obligation pour SRG SSR d'utiliser sa quote-part de la redevance pour couvrir les dépenses liées à la diffusion des programmes (art. 10, al. 3 Concession SRG SSR). Les mesures de surveillance exercées sur la production et la préparation des programmes ainsi que les contrôles de pure opportunité ne sont pas autorisés (art. 56, al. 1 LRTV).

Pour vérifier la conformité de la gestion aux principes de l'économie d'entreprise, il convient d'évaluer l'efficacité de SRG SSR. L'efficacité désigne de manière générale l'approche rationnelle vis-à-vis des ressources rares grâce à un rapport optimal entre la réalisation des objectifs et l'utilisation des ressources. Plus simplement, l'efficacité implique deux principes fondamentaux: selon le principe du maximum, il convient d'atteindre un résultat maximal à l'aide de ressources données. Le principe du minimum vise quant à lui une utilisation minimale des ressources pour un résultat donné.

L'évaluation de l'efficacité d'une entreprise ou d'une mesure prise par une entreprise est généralement axée sur le rapport entre des charges et des produits quantifiables. Une mesure est efficace lorsque les produits qu'elle génère dépassent, pendant une période d'évaluation donnée, les charges qu'elle engendre (produit/charges > 1). Parmi plusieurs mesures, la plus efficace sera celle qui offrira le quotient produits/charges le plus élevé.

Pour évaluer un quotient produits/charges calculé, on peut notamment utiliser trois comparaisons.

- Comparaison objectifs/réalisation: comparaison entre la valeur obtenue et la valeur visée.
- Comparaison entre entreprises ou mesures: comparaison avec d'autres entreprises ou mesures.
- Comparaison dans le temps: comparaison entre différentes périodes.

Le calcul du quotient produits/charges pose généralement d'importants problèmes de délimitation. A cela s'ajoute, dans le cas de SRG SSR, le fait que les produits ne constituent pas une valeur permettant d'évaluer la réalisation des objectifs. En effet, les revenus de SRG SSR, principalement financés par la redevance, ne représentent pas un indicateur du résultat. Le résultat de production de SRG SSR se fonde en premier lieu sur les programmes diffusés. Il convient donc de mesurer l'efficacité à l'aide d'indicateurs mettant en relation les coûts et les prestations en matière de programmes. On utilise alors principalement les unités de programme par unité de coût (p. ex. les heures de programmes diffusées par collaborateur) ou les coûts par unité de programme (p. ex. les coûts par minute de programme diffusée). Si l'on entend y inclure le résultat au niveau du public, il faut intégrer comme chiffres clés de la réalisation des objectifs les unités de programme reçues ou la part de marché plutôt que les unités de programme diffusées. La mesure des prestations en matière de programmes pose des difficultés de taille. Car si l'on souhaite prendre en compte les unités de programme diffusées, celles-ci doivent présenter une qualité homogène pour permettre la comparaison. Etant donné les fortes variations de coûts selon les différents segments et types de production, les comparaisons atteignent rapidement leurs limites car les données de référence permettant une analyse suffisamment différenciée n'existent généralement pas. Le problème de

«qualité» des différentes unités de programme s'atténue si l'on utilise les prestations reçues (p. ex. la part de marché ou la minute de programme reçue par 1000 personnes) plutôt que les unités de programme diffusées. Mais à nouveau, ces quotients dépendent fortement de la taille du marché. Il faut en outre tenir compte du fait que le mandat de service public ne se prête pas aisément à une maximisation du succès public. Il s'oriente davantage vers l'offre de véritables programmes «minoritaires».

Du fait des limitations citées ci-dessus, et approfondies au chapitre 4, une évaluation claire de l'efficacité de SRG SSR et de ses unités d'entreprise en comparant des chiffres clés est irréalisable. Il est notamment impossible d'effectuer un véritable *benchmarking* (mesure à l'aune des meilleurs de chaque catégorie). Néanmoins, les comparaisons de chiffres clés fournissent des indices quant à l'efficacité dans les différents domaines. Par ailleurs, elles permettent de se représenter les conclusions que l'on pourrait en tirer, en termes d'efficacité, si les données de références disponibles étaient de meilleure qualité (harmonisation de la comptabilité analytique).

Les comparaisons de chiffres clés ne permettant pas une évaluation directe de l'efficacité, le CDF a dû adopter dans son étude une approche principalement indirecte. Pour cela, il a enquêté à trois niveaux pour déterminer s'il existait des signes permettant de conclure à un manque d'efficacité.

- Manque de transparence? Les méthodes de gestion d'entreprise sont-elles recensées et présentées de manière suffisamment pertinente pour permettre un examen de l'efficacité? Les insuffisances constatées peuvent faire l'objet d'une évaluation qualitative, mais rarement quantitative. Exemple d'insuffisance chez SRG SSR: manque d'harmonisation de la comptabilité analytique.
- Inefficacité potentielle? Les structures, les instruments et les processus de SRG SSR sont-ils adaptés pour empêcher des pratiques inefficaces? Les insuffisances constatées peuvent faire l'objet d'une évaluation qualitative, mais rarement quantitative. Exemple d'insuffisance chez SRG SSR: exploitation lacunaire des synergies du fait de la décentralisation des structures de décision.
- Inefficacité établie dans certains domaines? Dans certains domaines, l'efficacité des pratiques peut être évaluée quantitativement au moyen de comparaisons, en particulier en ce qui concerne les salaires (analyses comparatives de salaires).

Lors de son évaluation de l'efficacité, le CDF a pris en considération les conditions-cadres politiques et légales comme suit:

- le CDF a renoncé à l'examen individuel des émissions, qu'il n'a prises en compte que pour illustrer certains faits. Le CDF partage certes l'opinion de l'OFCOM selon laquelle l'interdiction des mesures de surveillance des programmes (art. 56, al. 1 LRTV) se limite au moment de la diffusion et ne concerne pas un examen a posteriori de l'efficacité. Mais indépendamment de cela, il n'a pas jugé souhaitable d'inclure à son examen l'évaluation individuelle des émissions, qui aurait nécessité un travail important sans offrir de conclusion valable de manière générale.
- Le CDF n'a pas examiné les décisions relevant de la liberté d'entreprise de SRG SSR. Si cette approche répond à l'interdiction d'effectuer des «contrôles de pure opportunité», qui empêche une intervention des autorités tant que le comportement de SRG SSR est justifiable, elle ne signifie pas que la question de l'efficacité ne puisse être examinée dans le cadre des décisions prises.
- Les conditions-cadres imposées à SRG SSR (mandat de service public, organisation institutionnelle, etc.) s'écartent fondamentalement d'une efficacité organisationnelle optimale. En ver-

tu de la transparence, le CDF a calculé les coûts correspondants dans la mesure du possible. Il n'a cependant émis aucune recommandation à cet égard car les conditions-cadres politiques constituent pour l'examen des faits établis. Il a donc limité l'examen de l'efficacité de SRG SSR à l'efficacité de sa gestion dans le cadre politique existant.

#### 1.4 Procédure

Le CDF a basé son analyse sur deux sources en particulier: il a d'abord examiné les données et les documents concernant la situation financière et les procédures de SRG SSR, puis mené des entretiens avec des responsables de SRG SSR et d'autres spécialistes.

A l'exception des questions C1 et C2 pour lesquelles trois mandats externes ont été attribués, toutes les investigations ont été traitées par le CDF avec le soutien de l'OFCOM.

- IPMZ transfer (un service de l'Institut de journalisme de l'Université de Zurich) a analysé les prestations journalistiques autres que radiophoniques et télévisées qui sont proposées au public, en particulier les sites Internet des unités d'entreprise (IPMZ transfer: Analyse des Verhältnissen zwischen Programmauftrag und weiteren Leistungen, Josef Trappel (direction du projet) et Caroline Uhrmann, avec la collaboration de Gabriele Siegert, Patrick Rademacher, Thomas Steinmaurer, Jeannette Steemers, Nathalie Sonnac, Zurich 2006). Les résultats de ce mandat sont principalement exposés au chapitre 9 du présent rapport.
- Becker, Gechter & Partner, Bad Honnef, a examiné les aspects commerciaux de certains services de SRG SSR ne relevant pas de son mandat de prestations. A cet égard, la question de la transparence comptable de ces prestations était particulièrement intéressante (Becker, Gechter & Partner: Analyse der kaufmännischen Aspekte der über den Programmauftrag hinausgehenden Leistungen der SRG SSR, Oliver Becker et Ursula Gechter, Bad Honnef 2006). Les résultats de ce mandat sont exposés dans différents chapitres du présent rapport.
- Ernst & Young AG, Zurich/Berne, a analysé le potentiel d'amélioration de la procédure d'adaptation de la redevance par SRG SSR. Les résultats de leur étude sont présentés dans un rapport séparé (Ernst & Young AG: Analyse von Kriterien und Instrumenten zur Beurteilung von Gebührenanpassungen im Rahmen der Prüfung SRG SSR; Beat Sterchi, Christian Sauter, Zurich 2006). Les résultats de ce mandat sont également exposés dans le présent rapport, au chapitre 12.

Ce projet, dirigé par Tobias Bauer, a été mené par une équipe composée de quatre autres collaborateurs du CDF (Denise Ehrhardt, Andreas Meyer, Charles Sarasin, Paul Sprecher) et d'un collaborateur de l'OFCOM (Andreas Meier), leur durée de participation au projet étant très variable. La conduite du projet était assurée par un comité de pilotage composé des représentants de la Direction du DCF.

Du côté de SRG SSR, la collaboration était dirigée par le président du Conseil d'administration. L'interlocuteur principal était le responsable Finances et Controlling de SRG SSR. Dès le début de l'examen, SRG SSR a mis à la disposition du CDF, dans une *dataroom* au siège de la Direction générale, la totalité des données, documents, faits et informations nécessaires pour répondre aux questions formulées par le mandat du DETEC. Dans cette *dataroom*, le CDF avait également accès à l'intranet de SRG SSR et de ses unités d'entreprise ainsi qu'au système SAP.

La collaboration avec SRG SSR était très bonne. SRG SSR s'est montrée rapide et coopérative pour traiter les demandes d'entretiens et d'informations complémentaires émises par le CDF. Au

cours de ces entretiens, les renseignements ont toujours été communiqués de manière ouverte et informative.

SRG SSR a reçu le rapport provisoire pour consultation et a pu s'exprimer oralement et par écrit à ce sujet. Pour autant qu'elles étaient partagées par le CDF, ces remarques ont été prises en compte dans le présent rapport. La prise de position de SRG SSR concernant ce rapport sera adressée au DETEC avant fin avril 2006.

## 1.5 Structure du rapport

Le chapitre 2 aborde l'organisation et les prestations de SRG SSR. Cette présentation sert d'orientation pour les analyses suivantes. La situation financière de SRG SSR est traitée en profondeur au chapitre 3 (système de financement et stratégie financière, compte de résultat et bilan, évolution des charges et des produits, intégration des participations). Le chapitre 4 établit un comparatif de SRG SSR et de ses différentes unités d'entreprise. Les procédures et instruments servant à la gestion d'entreprise sont décrits et évalués au chapitre 5. Les chapitres 6 à 11 approfondissent certaines questions particulières. Au chapitre 6, il s'agit de déterminer si SRG SSR exploite suffisamment son potentiel de rendement, en particulier en matière de publicité télévisée. Le chapitre 7 analyse la politique de SRG SSR relative au personnel et aux cadres. Le chapitre 8 détermine dans quelle mesure certains postes de dépenses, notamment la production des programmes et l'immobilier, sont gérés de manière efficiente. La politique de SRG SSR en matière de multimédia est examinée au chapitre 9. Le chapitre 10 aborde des problèmes fondamentaux de la structure organisationnelle et étudie le potentiel de synergies. La surveillance financière de SRG SSR est traitée au chapitre 11. La question des critères et des instruments d'évaluation des besoins financiers de SRG SSR est l'objet du chapitre 12. Enfin, au chapitre 13, le CDF a dressé un résumé général des appréciations et des recommandations qu'il a établies tout au long du présent rapport.

L'annexe fournit des indications détaillées sur les chiffres qui ont été principalement présentés ici sous forme d'illustrations. Les évolutions chiffrées se sont concentrées sur la période allant de 1999 à 2004. Cela s'explique notamment par le fait que les chiffres comptables ne sont comparables qu'à partir de 1999 (Swiss GAAP RPC). Cependant, des données importantes ne relevant pas de la comptabilité ont également été étudiées sur un horizon temporel relativement long. Enfin, certaines estimations issues des perspectives financières 2006-2010 ont été produites.

De manière générale, le présent rapport prend en compte les faits survenus jusqu'à fin 2005. Dans certains domaines importants, des éléments survenus ultérieurement (p. ex. la nouvelle LRTV est présentée dans la version adoptée par le Parlement le 24 mars 2006) ont été intégrés.



## 2 Organisation et prestations de SRG SSR

Le présent chapitre aborde dans ses grands traits l'organisation et les prestations de SRG SSR. Après un bref historique (paragraphe 2.1), il esquisse la structure de la société SRG SSR (paragraphe 2.2). Le paragraphe 2.3 propose un aperçu des prestations, avant une présentation plus précise des prestations principales et complémentaires dans le domaine de la radiophonie (paragraphe 2.4) et dans celui de la télévision (paragraphe 2.5), puis des autres prestations (paragraphe 2.6). Ensuite, le paragraphe 2.7 traite des perspectives d'évolution des prestations. Enfin, un bilan de la situation et de l'évolution des prestations est dressé au paragraphe 2.8. Cette présentation sert de contexte aux analyses approfondies des chapitres suivants.

### 2.1 Bref historique <sup>1</sup>

En 1931 fut fondée la Société suisse de radiodiffusion (SSR), qui regroupait sous le toit d'une seule et même association les organisations radiophoniques existantes à l'époque. Le Conseil fédéral lui octroya l'unique concession radio en Suisse. Les premiers émetteurs nationaux furent mis en service pour les langues allemande, française et italienne dans les années 1930. Les seconds programmes qui, comme c'est toujours le cas aujourd'hui, s'orientaient vers la culture en proposant des émissions d'approfondissement à un public «minoritaire», vinrent s'y ajouter dans les années 1950.

Après que SRG SSR eut également reçu en 1957 l'unique concession TV, elle mit en place une chaîne pour chacune des trois régions linguistiques. En 1960, l'entreprise changea de nom pour «Société suisse de radiodiffusion et télévision», tout en maintenant inchangées les initiales SRG SSR. En 1958, il existait 1,3 million de concessions pour la radio et 50 000 pour la télévision. Mais la consommation de programmes radiophoniques et surtout télévisés s'accrût rapidement au cours des deux décennies suivantes, et le nombre de concessions était dès 1981 de 2,3 millions pour la radio et de 2,0 millions pour la télévision.

En 1983, le Conseil fédéral libéralisa la loi sur les médias, autorisant les radios locales privées et commerciales. Par ailleurs, SRG SSR introduisit pour chaque région linguistique une troisième station radio à l'intention des jeunes. En 1991, SRG SSR subit une profonde réforme et devint une union privée d'associations, adoptant la structure d'une holding gérée comme une société par actions. En 1992 entra en vigueur la nouvelle loi sur la radio et la télévision, autorisant en Suisse les émetteurs de télévision privés. Le mandat culturel assigné à SRG SSR est inscrit dans la loi et dans la concession SSR. En 1993 fut lancée la quatrième chaîne TV nationale, baptisée S Plus avant d'être régionalisée en 1997 pour devenir SF2, TSR2 et TSI2.

En 1999, SRG SSR adopta sa nouvelle raison sociale, SRG SSR idée suisse, «l'idée suisse» symbolisant la marque de qualité du service public SSR. Avec la modification de la concession en 2001 fut autorisée la diffusion nationale de la chaîne d'informations en continu SF info. La même année, Radio Suisse Internationale (SRI) se tourna vers le multimédia et développa sa plateforme [www.swissinfo.org](http://www.swissinfo.org), tout en renonçant progressivement aux émissions en ondes courtes (définitivement arrêtées en octobre 2004). A partir de 2003, SRG SSR commença à diffuser ses chaînes TV, mais aussi ses chaînes de radio, en mode numérique par satellite. La totalité des chaînes SRG

---

<sup>1</sup> Cf. également à ce sujet *SRG SSR idée suisse (2003)*, *Drack (2000)* et *Mäusli/Steigmeier (2006)*.

SSR peut ainsi être captée dans toute la Suisse et en Europe (les chaînes TV cryptées n'étant toutefois accessibles qu'au moyen de la carte Sat Access). En outre, Internet offre accès dans le monde entier à toutes les chaînes radio (*lifestream*) et à certaines productions télévisées.

## 2.2 La structure d'entreprise de SRG SSR

### 2.2.1 Aperçu

La Société suisse de radiodiffusion et télévision SRG SSR idée suisse est une union d'associations auxquelles toutes les personnes intéressées peuvent adhérer. Cette union, formée par l'organisation institutionnelle de SRG SSR, sert de pont entre le public et l'entreprise. Ses membres acquièrent une certaine influence sur SRG SSR, comme les actionnaires sur une société anonyme. Du fait que la production des médias est fournie dans les régions par les unités d'entreprise, il résulte une structure de société complexe prise entre les contraintes d'entreprise et la conception d'organisation institutionnelle propre à la société civile, ainsi qu'entre l'offre de prestations décentralisée et la gestion de groupe centralisée.

La structure actuelle de l'organisation institutionnelle a été principalement développée dans la première moitié des années 1970, en collaboration avec Hayek Engineering AG. L'objectif de l'étude de Hayek (Hayek 1975) résidait dans la restructuration de l'organisation institutionnelle SRG SSR, censée permettre notamment le respect des principes suivants: indépendance institutionnelle des organisations de radiodiffusion et de télévision vis-à-vis de l'Etat et d'autres pouvoirs, prise en compte des exigences du public à l'égard des programmes, liberté de création des concepteurs de programmes.

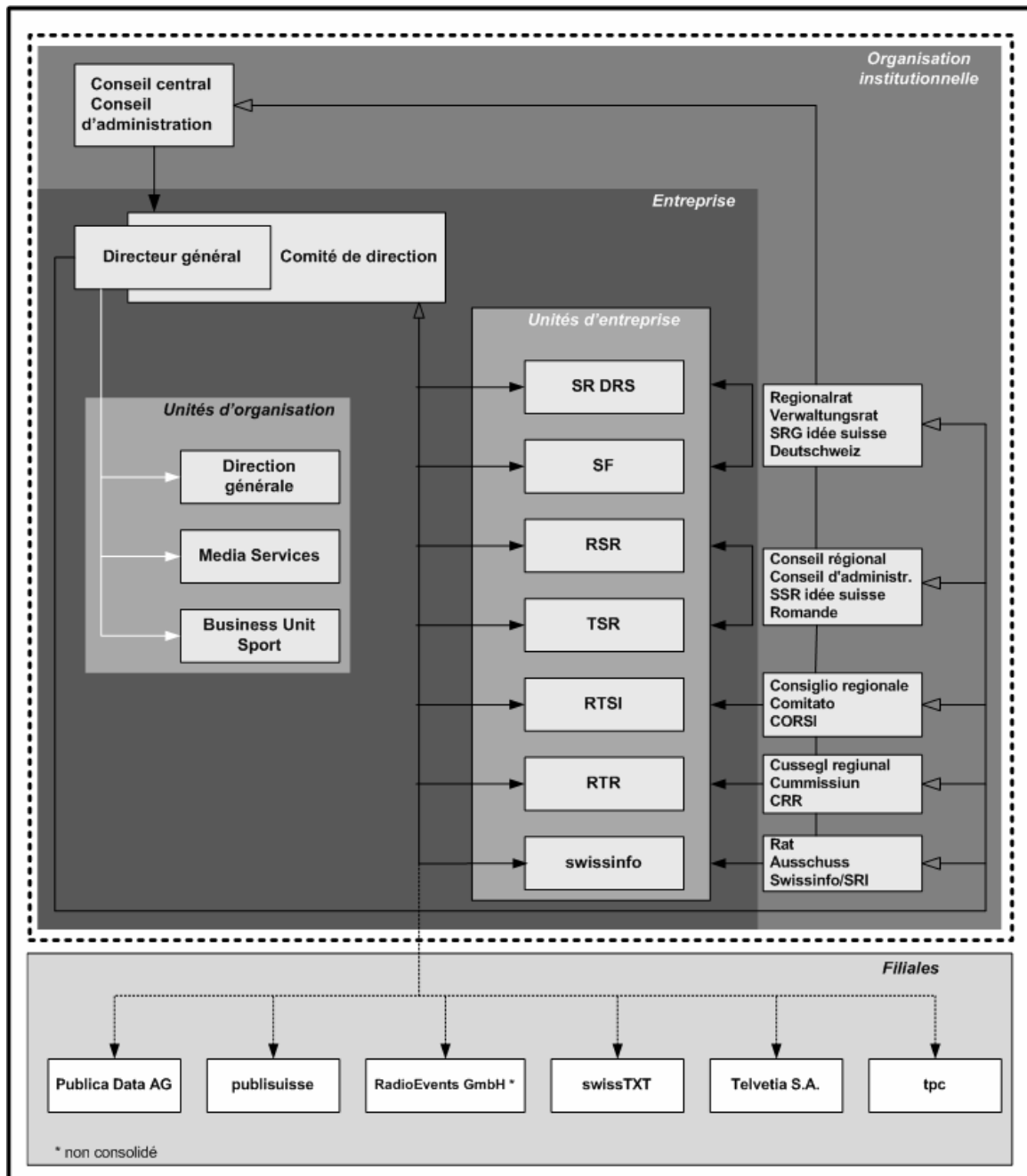
Sur la base de la réforme structurelle de 1991, qui faisait de SRG SSR une holding gérée comme une société par actions, l'organisation de l'entreprise fut fondamentalement modifiée en 1997 et adaptée aux règles d'une holding de management:

- autonomie opérationnelle des unités d'entreprise dans le cadre de la stratégie globale;
- remplacement de la conférence de direction par un Comité de direction aminci comprenant le directeur général et les directeurs des unités d'entreprise (ainsi que, aujourd'hui, le directeur général adjoint);
- contrôle des principales tâches du directeur général par le Comité de direction;
- focalisation du directeur général sur les principales fonctions relevant de la holding;
- nouvelles règles de collaboration entre le directeur général et les unités d'entreprise (notamment controlling au lieu de contrôle);
- transfert des prestations vers l'unité centrale Media Services Center (MSC);
- contrôle des prestations dans les relations clients/sous-traitants par la facturation des coûts complets;
- la structure d'entreprise de SRG SSR (**illustration 2**) fait une distinction entre la société SRG SSR et l'organisation institutionnelle SRG SSR.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Les illustrations suivantes sont extraites du rapport de gestion 2004 de SRG SSR.

Illustration 2: structure de SRG SSR 2004



Source: rapport de gestion SRG SSR idée suisse 2004

## 2.2.2 L'entreprise SRG SSR idée suisse

L'entreprise SRG SSR se compose des sept unités d'entreprise Télévision Suisse Romande (TSR), Radio Suisse Romande (RSR), Schweizer Fernsehen (SF DRS)<sup>3</sup>, Schweizer Radio DRS (SR DRS), Radiotelevisione svizzera di lingua italiana (RTSI), Radio e Televisiun Rumantscha (RTR) et swissinfo/Radio Suisse Internationale (SRI). Le paragraphe 14.1.3, en annexe, contient un bref portrait des différentes unités d'entreprise.

Les trois unités d'organisation<sup>4</sup> Direction générale (DG), Media Services (MSC) et Business Unit Sport (BUS) constituent une parenthèse unissant les unités d'entreprise à l'échelle de la Suisse. La DG est le principal organe de direction du groupe. BUS est l'unité de services responsable des acquisitions de droits sportifs et des grandes opérations. MSC assiste le management dans la conception, la distribution et la coordination des programmes et de la recherche sur les médias. Le paragraphe 14.1.2, en annexe, contient un bref portrait des différentes organisations d'entreprise.

Les unités et organisations d'entreprise sont chapeautées par le directeur général.

Le Comité de direction de SRG SSR est composé du directeur général, du directeur général adjoint et des directeurs des différentes unités d'entreprise.

L'entreprise SRG SSR contrôle les filiales (participations détenues à plus de 50%) Publica Data SA, Publisuisse SA, RadioEvents Sàrl (non consolidée), Teletext Suisse SA/Swiss TXT, Telve-tia SA et tv production center Zürich AG. Le paragraphe 14.1.4, en annexe, contient un bref portrait des différentes filiales.

Par ailleurs, l'entreprise SRG SSR possède d'autres participations (détenues à moins de 50%) présentées en détail au paragraphe 14.1.5 de l'annexe.

Enfin, SRG SSR a engagé différentes collaborations concernant surtout le domaine télévisuel, notamment avec Presse TV (fenêtre TV nationale des éditeurs suisses), 3sat (offre de programmes culturels et collaboration rédactionnelle) et arte (chaîne culturelle européenne). Une vue d'ensemble de toutes les coopérations de SRG SSR est disponible en annexe au paragraphe 14.1.6.

## 2.2.3 L'organisation institutionnelle de SRG SSR idée suisse

SRG SSR est une association regroupant quatre membres (trois associations et une coopérative) conformément aux articles 60 ss. du Code civil suisse. Son plus haut organe, au niveau national, est le Conseil central. Celui-ci comporte 21 membres et peut être comparé à l'assemblée générale d'une société anonyme. Le Conseil fédéral élit son président et quatre autres membres, dont le président de swissinfo/SRI. Chaque société régionale y délègue son président ainsi que huit autres délégués au total. Le Conseil central élit lui-même quatre membres.

---

<sup>3</sup> Appelée *Schweizer Fernsehen DRS (SF DRS)* jusqu'en décembre 2005.

<sup>4</sup> L'unité d'allocation financière (UAF) décrite au paragraphe 3.1 constitue en outre une unité d'organisation virtuelle. Parfois, *Production Services (PROD)* est également considéré comme une unité d'organisation. *PROD* assure les tâches relatives à une production compétitive et bon marché de programmes télévisés (p. ex. acquisition collective de matériel et de moyens de production, planification et mise à disposition des capacités de production, coopération entre les chaînes et la production). Dans sa forme actuelle, *PROD* tient cependant moins d'une unité d'organisation que d'un réseau attribuant les tâches à accomplir par mandat aux collaborateurs des unités d'entreprise ou des filiales.

Quatre à six membres du Conseil central siègent au Conseil d'administration (central), anciennement Comité du Conseil central (CCC). Celui-ci comprend sept à neuf membres. Assumant la direction globale de l'entreprise, le Conseil d'administration est responsable de tous les points qui ne sont pas expressément fixés par la loi, par les statuts ou par le règlement de gestion d'un autre organe.

L'organisation institutionnelle, qui sert de pont entre le public et l'entreprise SRG SSR idée suisse, se compose des quatre sociétés régionales SSR idée suisse Romande (RTSR), SRG idée suisse Deutschschweiz (SRG.D), Società cooperativa per la radiotelevisione nella Svizzera italiana (CORSI) et Cuminanza rumantscha radio e televisiun (CRR). Ces sociétés régionales ont pour mission de créer et de diffuser des programmes radiophoniques et télévisés sur la base de la concession du Conseil fédéral et dans le cadre de la politique d'entreprise de SRG SSR. Les sociétés régionales SRG.D et RTSR sont à leur tour subdivisées en sept sociétés membres<sup>5</sup> prenant la forme de coopératives, ou éventuellement d'associations. Ces sociétés membres, comme CORSI et CRR, sont ouvertes à tous, l'objectif étant de représenter au sein de SRG SSR les intérêts des différents groupes de la population dans leur domaine d'activité respectif.

Organe suprême de la société régionale, le conseil régional assume en priorité des tâches de contrôle et de nomination.<sup>6</sup> Le conseil d'administration (régional) élu par le conseil régional est investi de compétences de direction et de contrôle à l'égard des unités d'entreprise de sa région linguistique, dans le cadre des directives nationales. Le directeur général de SRG SSR siège *ex officio* au conseil d'administration des sociétés régionales. Il y dispose d'un droit d'appel selon lequel toute décision du conseil d'administration contre laquelle il se prononce doit être soumise au Conseil d'administration de SRG SSR.

Chaque société régionale dispose d'un Conseil du public assurant le contact entre les responsables des programmes et les auditeurs/télespectateurs, et soutenant les travaux des sociétés régionales en matière de programmes par des constatations et des propositions. Les membres des sociétés régionales peuvent être élus au sein de la représentation du public. Enfin, il existe dans chaque région linguistique un organe de médiation institué par le Conseil du public afin de traiter les réclamations relatives aux programmes.

La composition individuelle des différents organes peut être consultée en annexe au paragraphe 14.1.1.

## 2.3 Aperçu des prestations de SRG SSR

### 2.3.1 Contexte: le mandat de service public

*«Par service public, on entend des services de base de qualité, définis selon des critères politiques, comprenant certains biens et prestations d'infrastructure, accessibles à toutes les catégories de la population et offerts dans toutes les régions du pays à des prix abordables et selon les mêmes principes»* (Conseil fédéral 2004, 5470). Cette définition fournie par le Conseil fédéral assimile

<sup>5</sup> Suisse alémanique: Zurich-Schaffhouse, Berne-Fribourg-Valais, Région de Bâle, Suisse orientale, Suisse centrale, Argovie-Soleure, Cuminanza rumantscha radio e televisiun. Suisse romande: Berne, Fribourg, Genève, Jura, Neuchâtel, Valais, Vaud.

<sup>6</sup> Pour swissinfo/SRI, le conseil régional s'appelle «Conseil swissinfo/SRI» et il est le même que le Conseil d'administration SRG SSR.

principalement le service public à une offre de services de base qui s'étend au domaine des infrastructures, à savoir aux secteurs de la poste, des télécommunications, des médias électroniques (radio et télévision), des transports publics et des routes. Lorsque ces prestations ne peuvent être proposées par le marché, c'est-à-dire sur la base d'une demande individuelle dépendant du pouvoir d'achat, le système politique doit les garantir et les réglementer. Dans le cas des médias électroniques, il est incontesté que le marché libre n'offre pas les prestations souhaitées, ou ne les offre que de manière limitée (pour plus de détails: Kiefer 2001). Cela tient essentiellement à l'impossibilité de grever les auditeurs et téléspectateurs en fonction de leur consommation de radio et de télévision.<sup>7</sup> Ainsi, les médias électroniques doivent envisager des formes de financement collectif comme les recettes publicitaires ou les redevances radio. Par ailleurs, un financement majoritairement publicitaire compromet les objectifs du service public car il exerce une pression en faveur d'une culture de masse, les programmes «minoritaires» financés par la publicité n'étant pas possibles. Dans le cas de la Suisse, il convient en outre de noter qu'un financement exclusivement ou majoritairement publicitaire de la télévision ne serait pas économiquement viable du fait de la taille trop réduite des marchés régionaux correspondant aux zones linguistiques.

Reposant sur le mandat constitutionnel général en matière de radio et de télévision, la LRTV et la Concession SRG SSR concrétisent le mandat spécifique octroyé à SRG SSR (cf. extraits ci-dessous). SRG SSR doit accomplir son mandat avec la totalité de ses chaînes de radio et de télévision en proposant des programmes de même valeur dans toutes les langues officielles. Ce mandat s'appuie sur l'idée selon laquelle SRG SSR doit être le seul opérateur national de services publics. Il exige en particulier que SRG SSR favorise dans ses programmes la compréhension mutuelle, la cohésion et les échanges entre les régions du pays, les communautés linguistiques et les cultures, tienne compte des étrangers présents en Suisse, stimule les contacts avec les Suisses de l'étranger, accroisse le rayonnement de la Suisse dans le monde et encourage la compréhension de ses aspirations. En outre, SRG SSR doit contribuer à la libre formation de l'opinion du public en favorisant notamment la compréhension des rapports politiques, économiques et sociaux ainsi que la compréhension des autres peuples. SRG SSR a également l'obligation de développer les valeurs culturelles du pays, de stimuler la création artistique, de contribuer à l'épanouissement culturel du public ainsi que d'instruire et de divertir celui-ci.

La nouvelle LRTV, adoptée par le Parlement le 24 mars 2006 et devant entrer en vigueur début 2007, appuie le mandat de service public octroyé à SRG SSR (cf. extraits ci-dessous). L'art. 24 évoque explicitement les éléments suivants, auxquels SRG SSR doit contribuer: libre formation de l'opinion, développement de la culture, formation et divertissement. Comme par le passé, la nouvelle LRTV implique la renonciation à une concrétisation du mandat général de service public sous la forme d'un véritable mandat de prestations. SRG SSR est désormais tenue de prendre en compte les besoins des personnes atteintes de déficiences sensorielles.

---

<sup>7</sup> Cela reste techniquement possible dans le cas de la télévision payante (pay-TV), mais celle-ci contrevient à d'autres principes du service public.

## **Le mandat légal octroyé à SRG SSR**

### **Constitution suisse**

#### **Art. 93 Radio et télévision**

<sup>2</sup> La radio et la télévision contribuent à la formation et au développement culturel, à la libre formation de l'opinion et au divertissement. Elles prennent en considération les particularités du pays et les besoins des cantons. Elles présentent les événements de manière fidèle et reflètent équitablement la diversité des opinions.

...

### **LRTV en vigueur (du 21 juin 1991)**

#### **Art. 3 Mandat**

<sup>1</sup> La radio et la télévision doivent dans l'ensemble:

- a. contribuer à la libre formation de l'opinion des auditeurs et des téléspectateurs, leur fournir une information générale diversifiée et fidèle, pourvoir à leur formation générale et à leur divertissement, et développer leurs connaissances civiques;
- b. tenir compte de la diversité du pays et de sa population et en faire prendre conscience au public ainsi que favoriser son ouverture sur le monde;
- c. promouvoir la création artistique suisse et stimuler la participation des auditeurs et des téléspectateurs à la vie culturelle;
- d. stimuler les contacts avec les Suisses de l'étranger, accroître le rayonnement de la Suisse à l'étranger et promouvoir la compréhension de ses aspirations;
- e. donner la préférence à la production audiovisuelle et plus particulièrement au cinéma suisse;
- f. prendre le plus possible en considération les productions européennes.

<sup>2</sup> Considérés dans leur ensemble, les programmes offerts dans une zone de diffusion ne doivent privilégier aucun parti ou groupe d'intérêts, ni aucune idéologie ou doctrine.

<sup>3</sup> Les diverses régions du pays doivent bénéficier d'une desserte suffisante en matière de programmes de radio et de télévision.

#### **Art. 26 Concession et mandat**

<sup>1</sup> La SSR reçoit une concession pour la diffusion de programmes nationaux et de programmes destinés aux régions linguistiques (programmes régionaux-linguistiques).

<sup>2</sup> Au travers de l'ensemble de ses programmes, la SSR tient compte des particularités du pays et des besoins des cantons. Elle contribue en particulier, par une conception équilibrée des programmes:

- a. à l'épanouissement culturel du public, notamment en prenant en compte autant que possible la production suisse; et
- b. à la libre formation de l'opinion publique, notamment en adoptant une politique d'information fidèle qui accorde la priorité aux événements d'intérêt national ou aux événements relatifs à la région linguistique concernée.

<sup>3</sup> Dans ses programmes de télévision, la SSR tient compte de la production audiovisuelle suisse.

### **Concession SRG SSR (état au 25 juin 2003)**

#### **Art. 3 Mandat en matière de programmes**

<sup>1</sup> Dans l'ensemble de ses programmes de radio et de télévision, la SSR remplit son mandat en diffusant des programmes de même valeur dans toutes les langues officielles. Elle y encourage la compréhension mutuelle, la cohésion et les échanges entre les régions du pays, les communautés linguistiques et les cultures, tient compte des étrangers présents dans notre pays, stimule les contacts avec les Suisses de l'étranger, accroît le rayonnement de la Suisse dans le monde et encourage la compréhension de ses aspirations.

### **Nouvelle LRTV (du 24 mars 2006)**

#### **Art. 3 Principe**

La SSR fournit un service d'utilité publique. Son activité n'a pas de but lucratif.

#### Art. 24 Mandat

<sup>1</sup> La SSR remplit le mandat constitutionnel dans le domaine de la radio et de la télévision (mandat). Elle doit en particulier:

- a. fournir à l'ensemble de la population des programmes de radio et de télévision complets et de même valeur dans les trois langues officielles;
- b. promouvoir la compréhension, la cohésion et l'échange entre les différentes parties du pays, les communautés linguistiques, les cultures et les groupes sociaux, et tenir compte des particularités du pays et des besoins des cantons;
- c. resserrer les liens qui unissent les Suisses de l'étranger à la Suisse, promouvoir le rayonnement de la Suisse à l'étranger et y favoriser la compréhension pour ses intérêts.

<sup>2</sup> La SSR diffuse au moins un programme de radio pour la Suisse d'expression romanche. Par ailleurs, le Conseil fédéral fixe les principes régissant la prise en compte des besoins spécifiques de cette région linguistique en matière de radio et de télévision.

<sup>3</sup> Le Conseil fédéral fixe les principes régissant la prise en compte des besoins des personnes atteintes de déficiences sensorielles. Il détermine notamment dans quelle proportion des émissions spéciales doivent être offertes dans la langue des signes pour les malentendants.

<sup>4</sup> La SSR contribue:

- a. à la libre formation de l'opinion en présentant une information complète, diversifiée et fidèle, en particulier sur les réalités politiques, économiques et sociales;
- b. au développement de la culture et au renforcement des valeurs culturelles du pays ainsi qu'à la promotion de la création culturelle suisse, en tenant particulièrement compte de la production littéraire, musicale et cinématographique suisse, notamment en diffusant des émissions de producteurs suisses et des émissions produites par elle;
- c. à la formation du public, notamment grâce à la diffusion régulière d'émissions éducatives;
- d. au divertissement.

<sup>5</sup> Dans les émissions d'information susceptibles d'intéresser un public au-delà de la région linguistique et hors des frontières nationales, la langue standard est en règle générale utilisée.

### 2.3.2 Structure des prestations

Pour pouvoir analyser la situation financière de SRG SSR, il convient de recenser les prestations, les coûts et les financements selon un schéma le plus uniforme possible. La structure présentée par l'**illustration 3**, sur la base de la répartition proposée par SRG SSR, est donc utilisée:

- la première étape consiste à différencier les opérations liées aux programmes, constituant le cœur d'activité de SRG SSR, des opérations réalisées pour des tiers. Ces dernières sont très majoritairement déléguées aux filiales. Ainsi, publisuisse effectue des acquisitions publicitaires et tpc des mandats de production pour des tiers. Outre les activités déléguées aux filiales, des activités à l'intention des tiers sont également menées à bien, dans une moindre mesure toutefois, au sein de la maison mère. Citons par exemple les locations ou l'assistance technique aux tiers.
- En ce qui concerne les activités liées aux programmes, on peut exclure les offres commerciales. Celles-ci comprennent en premier lieu les offres publicitaires, incluant la publicité proprement dite mais aussi le sponsoring et le placement de produits (*product placement*). Ensuite viennent les offres commerciales portant sur la vente de produits intervenant dans le cadre du programme, comme la revente de programmes et de droits à d'autres diffuseurs, mais aussi la vente de produits dérivés (CD, DVD) reposant principalement sur l'offre de programmes. La troisième catégorie concerne les offres multimédias à caractère commercial. Si celles-ci peu-



vent englober une très large palette d'offres (cf. chapitre 9), il convient de préciser qu'à l'heure actuelle, seuls les services à valeur ajoutée sont importants en termes de rendement.

- L'offre de programmes proprement dite, comprenant les prestations principales, complémentaires et accessoires, se trouve au cœur de l'offre de prestations de SRG SSR.
- Par prestations principales, on entend les programmes mis en place dans les régions linguistiques. Il s'agit uniquement de programmes évoqués dans la Concession SRG SSR.
- Les prestations complémentaires englobent les programmes comme la chaîne d'information en continu SF info ou Swiss Satellite Radio, qui ne sont pas ou peu programmés ou s'adressent à un public spécifique. Cette catégorie inclut également swissinfo, ainsi que les contributions aux coopérations internationales TV5, 3sat, arte et Euronews. Toutes les prestations complémentaires ont fait l'objet d'une concession du Conseil fédéral (certaines incluses dans la Concession SRG SSR, d'autres octroyées séparément).
- Les prestations accessoires contiennent des offres faisant ou non l'objet d'une concession, qui accompagnent l'offre de programmes proprement dite. Toutes ces prestations accessoires peuvent être résumées par le terme «multimédia».<sup>8</sup> Teletext constitue une offre avec concession. Les autres offres ne font pas l'objet d'une concession séparée. Parmi celles-ci, les sites Internet revêtent une importance particulière tandis que les autres offres multimédias commerciales ne pèsent pas bien lourd actuellement.

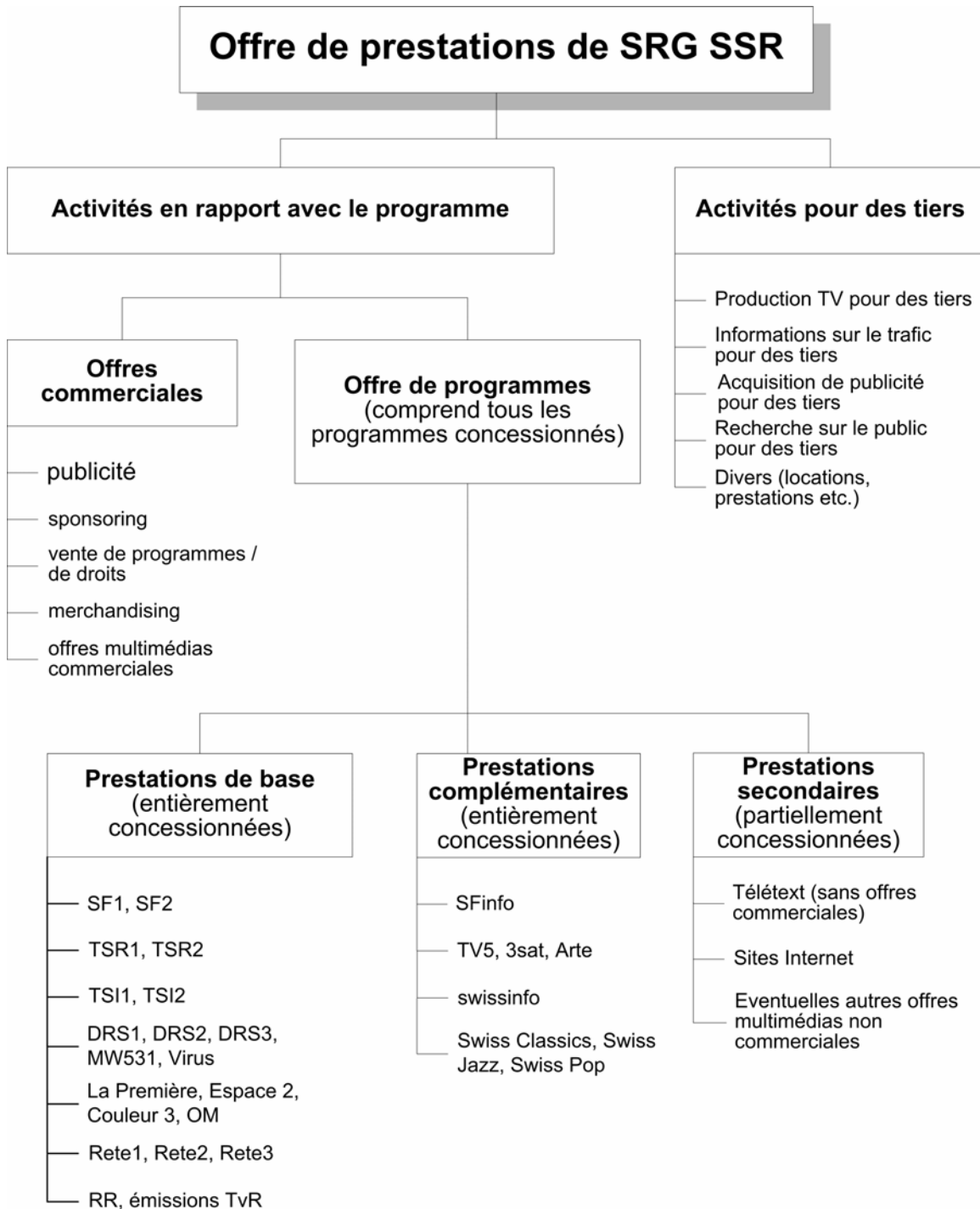
Selon le CDF, cette structure est utile pour différencier les composantes essentielles de l'offre de prestations, qui représentent toutes des visions différentes. Cependant, SRG SSR et ses unités d'entreprise ou filiales n'ont pu réaliser qu'une délimitation partielle des activités pour tiers, des offres commerciales et des prestations accessoires.

### **Recommandation 2.3.2**

Dans ses rapports concernant son offre de prestations ainsi que les charges et produits qui en découlent, SRG SSR doit présenter séparément, d'une part, les activités exercées pour des tiers et les offres commerciales et, d'autre part, son offre de programmes proprement dite. De plus, l'offre de programmes doit être présentée de manière à distinguer les prestations principales, les prestations complémentaires et les prestations accessoires.

<sup>8</sup> Ces offres multimédias peuvent généralement revêtir un caractère commercial comme non commercial. Dans le premier cas, l'offre figurera systématiquement parmi les offres commerciales. Les affectations représentées par l'illustration 3 reposent sur l'état actuel. Si par exemple les sites Internet ont un caractère commercial (bandeaux publicitaires, etc.), cette offre doit alors intégrer les offres commerciales.

Illustration 3: structure des prestations de SRG SSR



Source: propre représentation

## 2.4 Prestations principales et complémentaires dans le domaine radiophonique

### 2.4.1 Nombre de programmes

Comme le montre l'**illustration 4**, le nombre de programmes radiophoniques a plus que doublé de 1980 à 1999, passant de 8 à 17.<sup>9</sup>

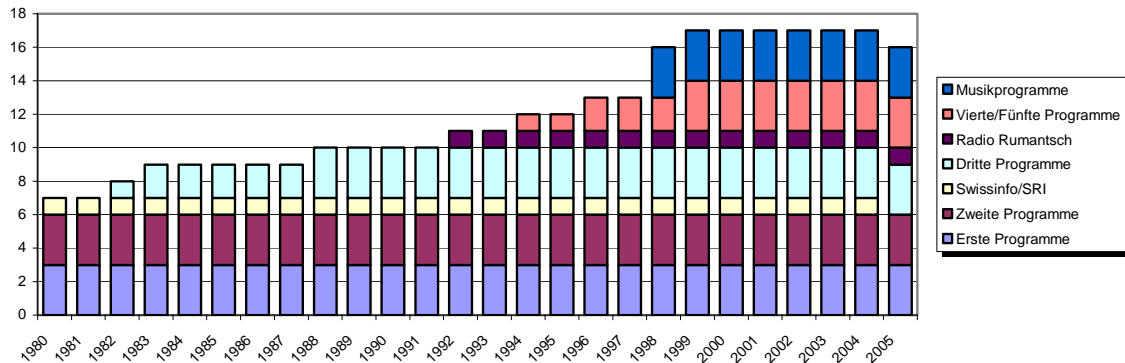
- Les programmes les plus anciens sont les premières stations (émetteurs nationaux fondés dans les années 1930) de Suisse alémanique, romande et italienne. Ils s'adressent à un large public et se concentrent sur l'actualité, les émissions de consommateurs et de conseil ainsi que les musiques de divertissement populaires.
- Les seconds programmes, lancés dans les années 1950 dans les trois régions linguistiques, sont des programmes culturels. Ils permettent d'approfondir les informations d'actualité et de les placer dans un contexte plus large. En matière de musique, le classique et le jazz prédominent et sont complétés par des retransmissions de concerts et de pièces musicales.
- Dans les années 1980, les troisièmes stations apportèrent dans les trois régions linguistiques une réponse aux diffuseurs privés qui venaient d'être autorisés. Ils s'adressent généralement à un public jeune, avec surtout de la musique entrecoupée par des émissions parlées et d'information.
- Les quatrièmes programmes en Suisse alémanique et romande remontent aux années 1990. Musigwälle 531 et Option Musique sont dédiés à la musique folklorique et reprennent des émissions d'information des premières stations.
- Depuis 1999, Radio DRS propose avec Virus une cinquième station qui s'adresse aux jeunes, auxquels elle propose des émissions parlées et de la musique en misant sur le multimédia et l'interactivité avec le public.
- Depuis les années 1930, swissinfo/Radio Suisse Internationale propose au public de l'étranger des émissions sur ondes courtes en différentes langues. Fin 2004, sa diffusion par les ondes radio a été interrompue, si bien que swissinfo n'est désormais plus disponible au public que sur Internet.
- Depuis 1992, Radio Rumantsch constitue un programme autonome s'adressant à un large public de langue romanche. Outre l'offre musicale généraliste, elle s'oriente principalement vers une actualité approfondie concernant la Suisse romanche.
- En 1998 sont apparus les émetteurs thématiques de Swiss Satellite Radio, axés sur différents styles musicaux (Swiss Classics, Swiss Jazz et Swiss Pop), en conséquence de l'arrêt de la Télédiffusion en 1995.

De 1999 à 2004, le nombre de stations radio est resté stable. Il a ensuite reculé en 2005 du fait de l'interruption de la diffusion radio de SRI. SRG SSR propose donc actuellement seize stations de radio, dont treize entrent dans la catégorie des prestations principales et trois (les émetteurs thématiques) dans celle des prestations complémentaires.

---

<sup>9</sup> Les caractéristiques suivantes des programmes s'appuient sur le Portrait SRG SSR 2005.

Illustration 4: nombre de programmes radio de SRG SSR, 1980-2005



Radio Suisse Internationale (SRI) englobe différents services mais apparaît comme un programme unique.  
 Source: SRG SSR idée suisse (2003)

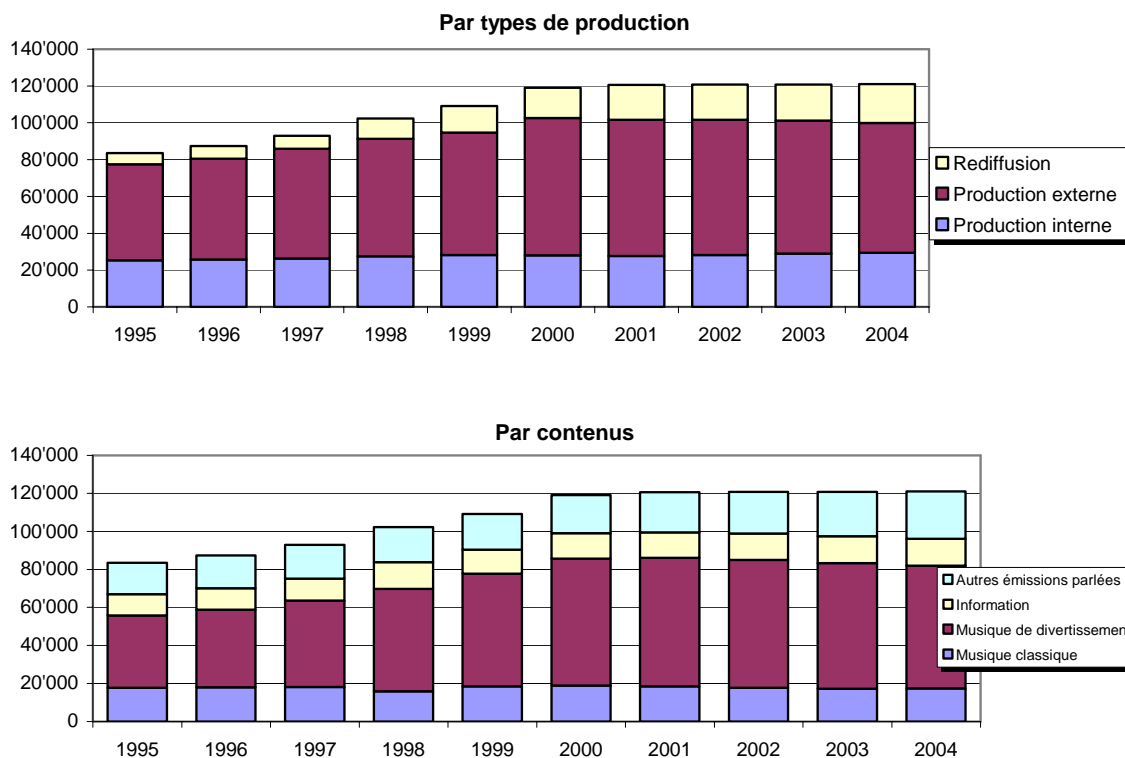
## 2.4.2 Heures de programmes pour les prestations principales

Depuis 2000, les stations de radio ont presque toujours proposé une diffusion en continu, 24 heures sur 24, soit 8760 heures par station et par an. L'évolution des heures de diffusion est par conséquent proportionnelle à celle du nombre de radios. Le lancement des quatrième et cinquième programmes de SR DRS et RSR se reflète donc dans l'évolution des heures de programmes totales présentée par l'illustration 5. Depuis 2000, l'offre de programmes totale est restée constante à quelque 120 000 heures diffusées par an. Ces dernières années, les journaux régionaux ont été développés sur DRS1, ce qui ne s'est toutefois pas vraiment reflété dans les heures diffusées.

Au cours de la seconde moitié des années 1990 sont apparus les quatrième et cinquième programmes. Cette évolution était liée à l'augmentation des productions externes et des rediffusions, la production interne étant restée à peu près constante pendant cette période. La répartition des premier, second et troisième programmes selon les types de production est restée presque inchangée dans ce laps de temps. Depuis 2000, la répartition des programmes selon la production a majoritairement stagné, avec cependant une légère augmentation de la part des productions internes et des rediffusions, ainsi qu'une réduction des productions externes.

En ce qui concerne les contenus, le lancement des quatrième et cinquième programmes a entraîné une nette augmentation des heures diffusées pour la musique de variété, tandis que le volume de musique dite sérieuse, d'informations (actualités, informations, sport) et celui des autres émissions parlées (culture et divertissement) est resté constant. Depuis 2000, la musique cède du terrain (en particulier celle de divertissement) tandis que la part de la parole (en particulier des autres émissions parlées) progresse.

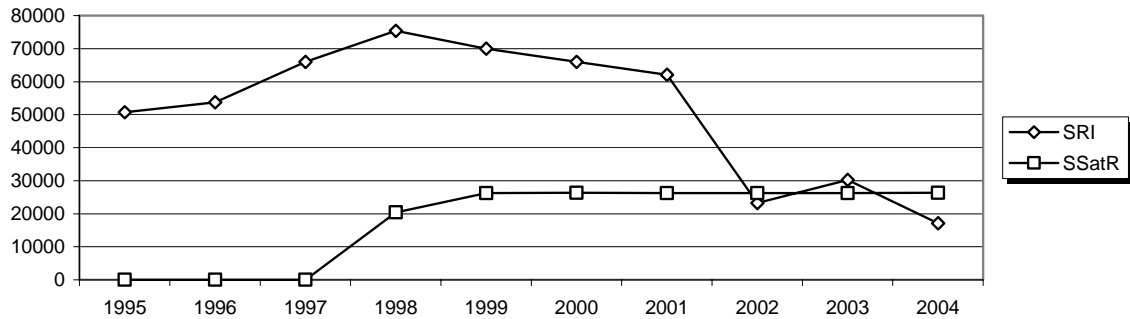
**Illustration 5: structure des heures de programmes radiophoniques (prestations principales), 1995-2004**



Source: Dataroom SRG SSR, annexe tableaux 20 et 21

### 2.4.3 Heures de programmes pour les prestations complémentaires

En ce qui concerne les prestations complémentaires, le volume des heures de programmes a beaucoup évolué de 1995 à 2004 (cf. **illustration 6**). SRI a encore étendu son volume jusqu'en 1998 (à environ 75 000 heures), puis l'a continuellement réduit avant d'interrompre totalement ses émissions en ondes courtes en octobre 2004. Les trois stations thématiques regroupées sous l'appellation SSatR (Swiss Satellite Radio) ont commencé à émettre en 1998 et diffusent 24 heures sur 24 depuis 1999 (soit au total plus de 26 000 heures par an).

**Illustration 6: heures de programmes radio (prestations complémentaires), 1995-2004**

Source: Dataroom SRG SSR

#### 2.4.4 Utilisation

##### Recul général de la consommation de radio

Ces dernières années, l'utilisation du média radio a globalement reculé en Suisse, à l'exception de la Suisse romande avant 2001 (cf. tableau 22 en annexe). La méthode de mesure de la consommation radiophonique ayant été modifiée en 2001, les chiffres précédant cette année ne sont pas directement comparables à ceux des années suivantes.<sup>10</sup> En Suisse alémanique, la consommation quotidienne moyenne est passée de 199 à 193 minutes entre 1995 et 2001 (de 100 à 97 minutes pour les programmes de SRG SSR). En Suisse italienne, elle est passée de 171 à 148 minutes (de 116 à 111 minutes pour les programmes de SRG SSR). En Suisse romande, la consommation radiophonique a augmenté, de 129 à 142 minutes (avec un recul minime, de 66 à 65 minutes pour les programmes de SRG SSR). La consommation générale de radio dans les trois parties du pays recule depuis 2001 (de 115 à 106 minutes en Suisse alémanique, de 107 à 101 minutes en Suisse romande et de 109 à 103 minutes en Suisse italienne). En revanche, SRG SSR est parvenue depuis cette date à maintenir presque stable la consommation de ses programmes dans les trois parties du pays (recul de 87 à 86 minutes en Suisse alémanique, de 64 à 63 minutes en Suisse romande et de 87 à 86 minutes en Suisse italienne).

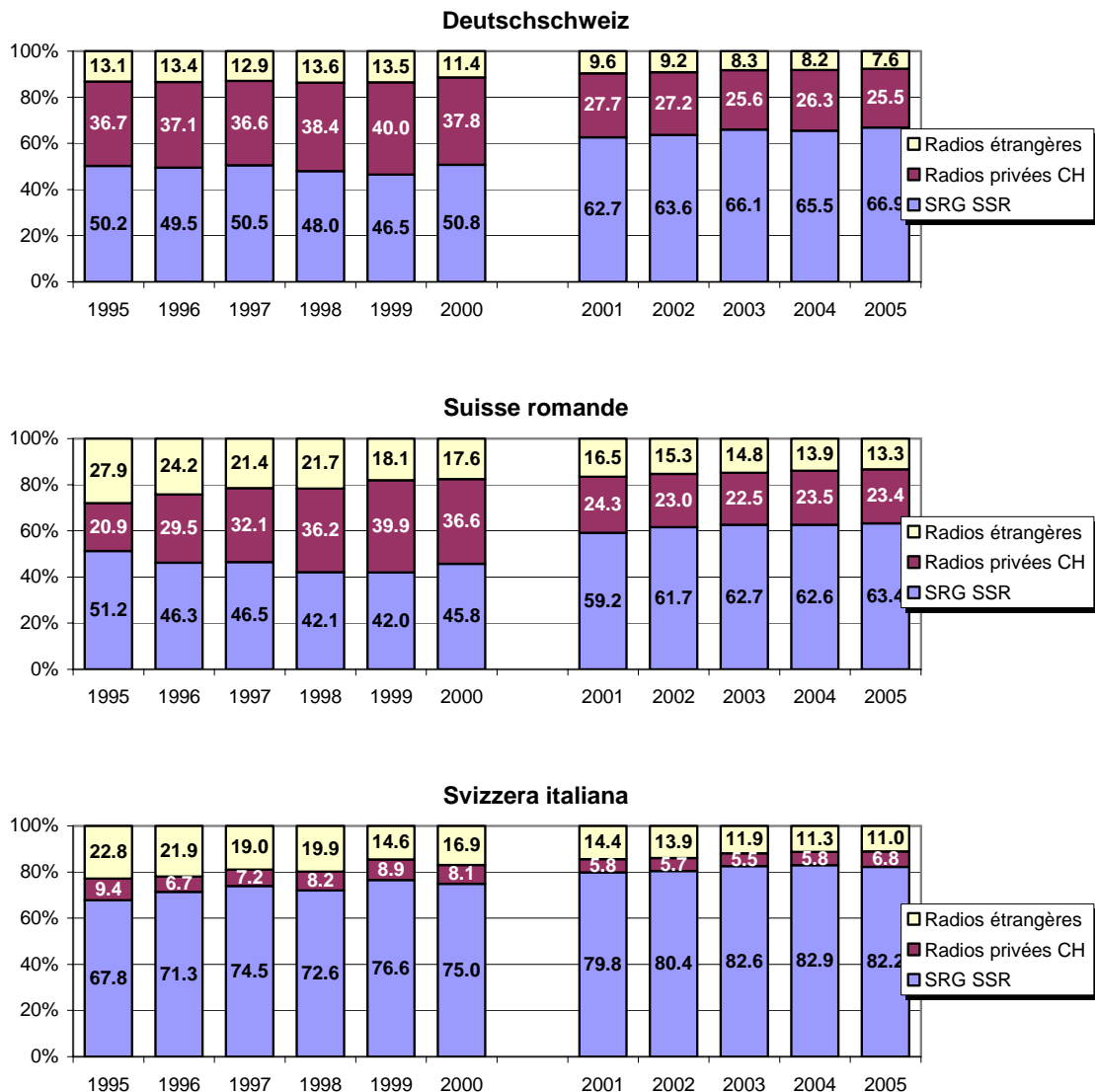
##### Part de marché de SRG SSR

En 2004, la part de marché des radios SRG SSR s'élevait à environ 66% en Suisse alémanique, 63% en Suisse romande et 83% en Suisse italienne (**illustration 7**). A l'exception de la Suisse italienne, les stations commerciales suisses dominent la concurrence avec une part de marché d'environ un quart (contre 26% en Suisse alémanique et 24% en Suisse romande). En Suisse italienne, les émetteurs privés suisses détiennent 6% du marché. Les radios étrangères représentent quelque 10% (contre 8% en Suisse alémanique, 14% en Suisse romande et 11% en Suisse italienne). Après des pertes partielles de parts de marché pendant la seconde partie des an-

<sup>10</sup> Depuis 2001, un nouveau système de mesure de la consommation de radio est utilisé (remplacement des enquêtes a posteriori par une saisie automatisée grâce à la montre Radiocontrol). Cette nouvelle méthode entraîne des valeurs plus basses.

nées 1990, SRG SSR est parvenue ces dernières années à consolider et à légèrement renforcer sa position concurrentielle dominante dans le domaine radiophonique dans les trois parties du pays.

Illustration 7: parts du marché radiophonique, 1995-2005



Du fait de méthodes différentes, les valeurs de 1995 à 2000 ne sont pas directement comparables à celles de 2001 à 2004.  
Source: Dataroom SRG SSR, annexe tableau 23

### Parts de marché des différents programmes de SRG SSR

Comme le montre le **tableau 1**, les premiers programmes SRG SSR, qui s'adressent à un large public, dominent incontestablement leurs marchés régionaux respectifs (part de marché de 51% pour Rete Uno en Suisse italienne, de 41% pour La Première en Suisse romande et de 40% pour DRS1 en Suisse alémanique). A l'exception de DRS1 qui obtient une part de marché de 2,5% en Suisse romande et de 8,1% en Suisse italienne, les autres programmes affichent des parts de marché inférieures à 1% dans les régions de langue différente. Les stations suivantes ont des

parts de marché inférieures à 5% dans leur propre région: Musigwälle 531 (3,5%), DRS2 (4,8%) et Virus (seulement 0,1%) en Suisse alémanique, ainsi qu'Espace 2 (3,3%) et Couleur 3 (4,0%) en Suisse romande.

**Tableau 1: parts de marché des différents programmes radio de SRG SSR (en %), 2004**

	Suisse alémanique	Suisse romande	Suisse italienne
DRS1	40,1	2,5	8,1
Musigwälle 531	3,5	..	..
DRS2	4,8	..	..
DRS3	13,0	..	..
Virus	0,1	..	..
RSR La Première	0,4	40,8	0,9
Option Musique	..	7,8	..
Espace 2	..	3,3	..
Couleur 3	..	4,0	..
RSI Rete Uno	0,4	0,4	51,4
Rete Due	..	..	7,3
Rete Tre	..	..	12,1
Swiss Satellite Radios	2,1	1,8	1,9
Autres SRG SSR	1,0	2,0	1,2
Total SRG SSR	65,5	62,6	82,9

Source: Dataroom SRG SSR

## 2.5 Prestations principales et complémentaires dans le domaine télévisuel

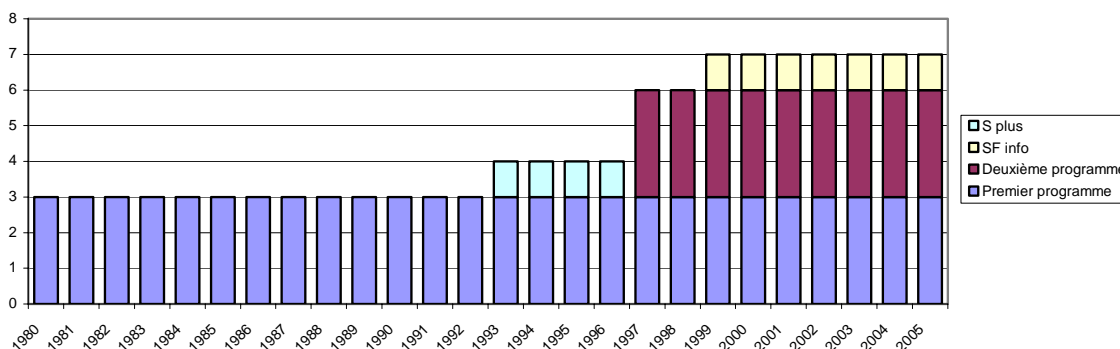
### 2.5.1 Nombre de programmes

Comme le montre l'illustration 8, le nombre de programmes télévisés a plus que doublé de 1980 à 1999, passant de 3 à 7.

- Les premiers programmes de Suisse alémanique, romande et italienne apparus dans les années 1950 sont des chaînes généralistes qui s'adressent à un large public (actualités, divertissement, séries et sport, productions internes). Ils sont clairement structurés selon les heures de la journée et les jours de la semaine, ce qui constitue une condition *sine qua non* pour dominer nettement le marché.
- En 1997 sont apparus les seconds programmes dans les trois régions linguistiques, afin de remplacer la troisième chaîne nationale, S Plus, lancée en 1993. La fonction principale des seconds programmes consiste à décharger les premières chaînes de l'événementiel (en particulier dans le domaine sportif), qui bouleverserait la structure de leurs programmes. Le caractère des secondes chaînes diffère selon la région linguistique. TSR2 se montre la plus spécifique, avec des programmes visant des groupes cibles particuliers (notamment, dans la journée, les jeunes et les enfants). SF2 s'adresse à un public très varié, auquel elle propose des retransmissions sportives, des émissions pour enfants, des films et des séries ainsi que des événements et des émissions de Presse TV. Enfin, TSI2 est nettement axée sur les films et les rediffusions.
- En 2000 a été mise en place SF info, qui compte parmi les prestations complémentaires. Cette chaîne de SF est un canal d'actualités en continu et d'émissions d'information sans publicité. Par ailleurs, Presse TV peut diffuser ses propres émissions, avec de la publicité, sur ce canal.



**Illustration 8: nombre de programmes télévisés de SRG SSR, 1980-2005**



3sat, TV5 et arte ne sont pas présentés  
 Source: Bilan d'utilité de SRG SSR

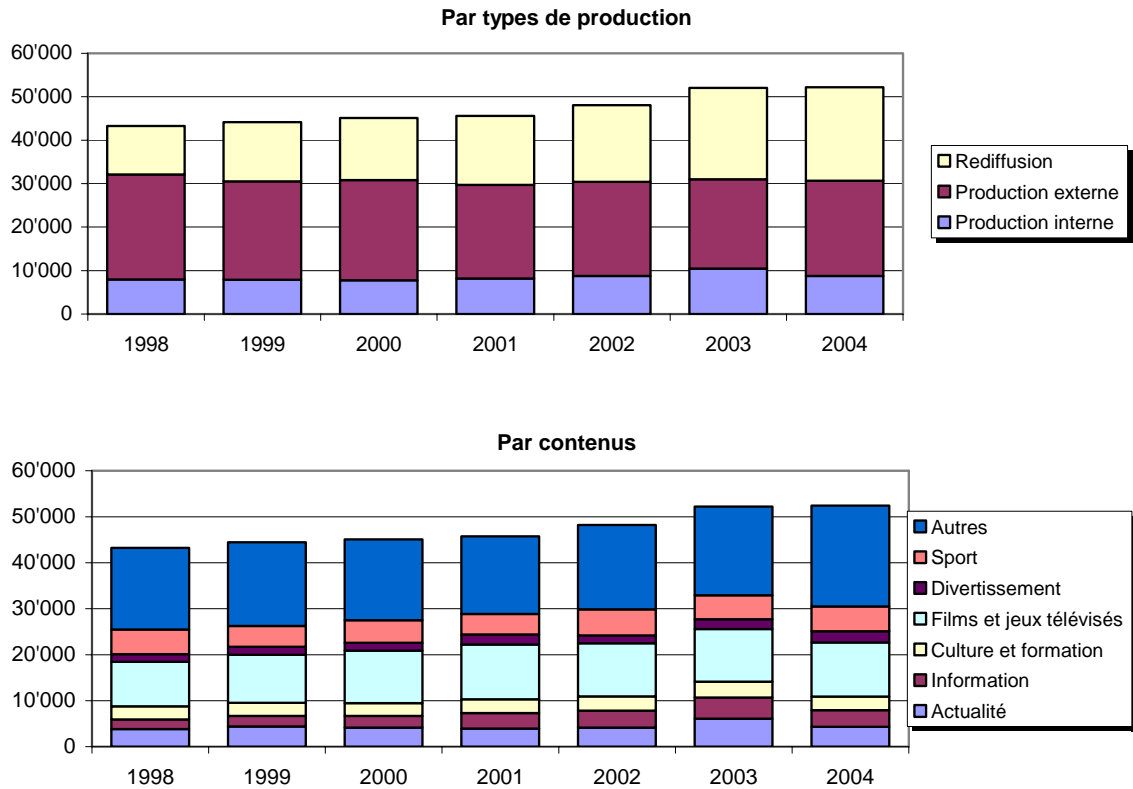
### 2.5.2 Heures de programmes pour les prestations principales

Les données sur les heures de programmes pour la télévision ne sont disponibles que depuis 1998 et comprennent, pour l'ensemble de la période présentée, les premiers et seconds programmes des trois régions linguistiques (**illustration 9**). De 1998 à 2003, on a encore globalement observé un accroissement du volume, qui est passé de quelque 43 000 heures à environ 52 000 heures. Cela s'explique par le développement continu des programmes émettant 24 heures sur 24. Depuis 2003, tous les programmes sont exploités en continu, ce qui génère au total quelque 52 000 heures de programmes par an.

Le développement des programmes en continu est entièrement lié à celui des rediffusions. Le volume des productions internes et externes est resté stable dans l'ensemble, la part des productions internes ayant toutefois légèrement augmenté de 1998 à 2004.

Les heures de programmes en fonction des contenus ont conservé à peu près la même structure. Une exception cependant: en 2003, la part des informations et de l'actualité s'est nettement accrue. Cela serait principalement dû à d'importants événements politiques, tant en Suisse (élections du Conseil national, du Conseil des Etats et du Conseil fédéral) qu'à l'étranger (guerre en Irak).

**Illustration 9: structure des heures de programmes télévisés (prestations principales), 1995-2004**

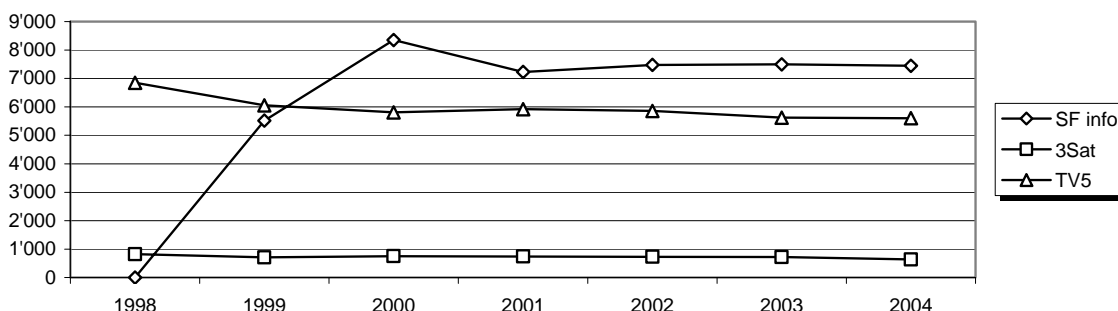


Source: Dataroom SRG SSR (annexe tableaux 24 et 25)

### 2.5.3 Heures de programmes pour les prestations complémentaires

L'évolution des heures de programmes de SF info, 3sat et TV5 est présentée par l'illustration 10 (aucune donnée disponible pour arte et Euronews). Depuis 2001, les heures de programmes sont relativement stables avec environ 7500 heures pour SF info, près de 6000 heures pour TV5 et autour de 700 heures pour 3sat.

**Illustration 10: heures de programmes télévisés (prestations complémentaires), 1998-2004**



Données pour arte et Euronews non disponibles  
 Source: Dataroom SRG SSR

#### 2.5.4 Utilisation

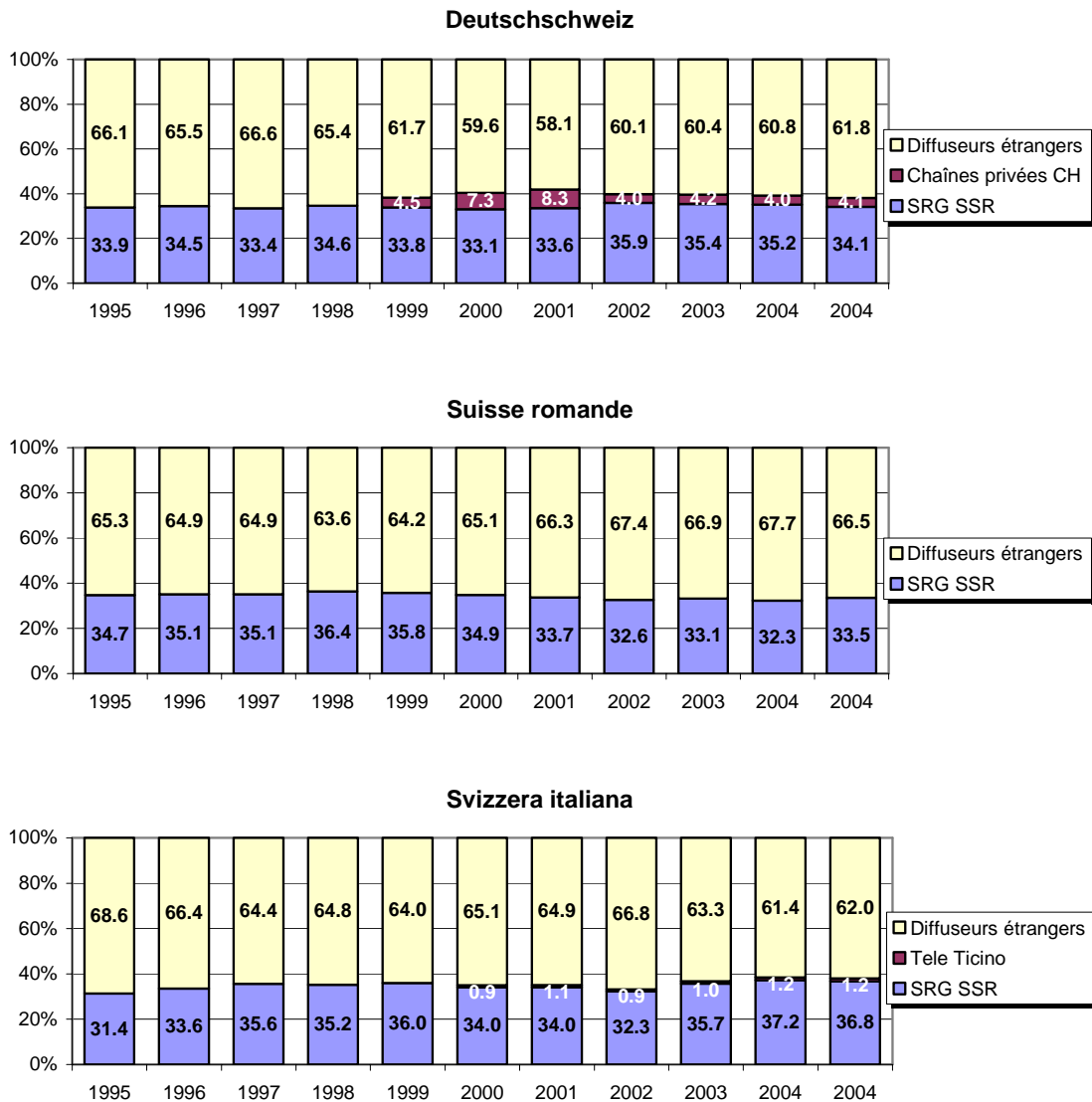
##### Augmentation générale de la consommation de télévision

Ces dernières années, l'utilisation du média télévision a progressé en Suisse (tableau 26 en annexe). En Suisse alémanique, la consommation quotidienne moyenne est passée de 128 à 148 minutes entre 1995 et 2004 (de 44 à 52 minutes pour les programmes de SRG SSR). En Suisse romande, elle est passée au total de 149 à 173 minutes (de 51 à 56 minutes pour les programmes de SRG SSR). Elle a également progressé en Suisse italienne, de 157 à 178 minutes en général et de 49 à 66 minutes pour les programmes de SRG SSR.

##### Part de marché de SRG SSR

En 2004, la part de marché de SRG SSR dans le domaine de la télévision s'élevait à environ 35% en Suisse alémanique, 32% en Suisse romande et 37% en Suisse italienne (**illustration 11**). Au contraire de la radiophonie, les diffuseurs privés suisses ne jouent ici qu'un rôle marginal. La concurrence que subit SRG SSR vient des chaînes étrangères, dont les parts de marché sont comprises entre 61 et 68% selon les régions linguistiques. La position de SRG SSR sur le marché a connu des évolutions différentes dans les trois régions. En Suisse alémanique, sa part de marché est restée très stable, entre 33 et 35%, avec une progression d'environ 3 points de pourcentage de 2000 à 2002 puis un recul d'environ 2 points de pourcentage de 2002 à 2005. En Suisse romande, sa part de marché a augmenté entre 1995 et 1998 avant de perdre sans cesse du terrain jusqu'en 2004 et de rebondir en 2005 grâce aux mesures prises. En Suisse italienne, SRG SSR a sensiblement accru sa part de marché au cours des dix dernières années.

Illustration 11: Parts du marché télévisuel, 1995-2004



Source: Dataroom SRG SSR, annexe tableau 27

### Parts de marché des différents programmes de SRG SSR

Comme en radiophonie, les premiers programmes télévisés de SRG SSR dominent sans conteste leurs marchés régionaux respectifs (**tableau 2**). Leur part de marché s'élève à près de 25% en Suisse alémanique et en Suisse romande, ainsi qu'à environ 27% en Suisse italienne. A l'exception de SF1 qui obtient une part de marché de 1,3% en Suisse romande et de 1,6% en Suisse italienne, les autres premières chaînes affichent des parts de marché inférieures à 1% dans les régions de langue différente. Les seconds programmes obtiennent dans leurs régions linguistiques respectives des parts de marché entre près de 6% et près de 9% (5,7% pour TSR2, 7% pour TSI2 et 8,9% pour SF2). SF info réalise une part de marché très modeste de 0,8%.

**Tableau 2: parts de marché des différents programmes télévisés de SRG SSR (en %), 2004**

	Suisse alémanique	Suisse romande	Suisse italienne
SF1	24,8	1,3	1,6
SF2	8,9	..	..
SF info	0,8	..	..
TSR1	0,3	24,6	0,8
TSR2	..	5,7	..
TSI 1	0,1	0,2	27,1
TSI 2	..	..	7,0
Autres SRG SSR	0,3	0,5	0,7
Total SRG SSR	35,2	32,3	37,2

Source: Dataroom SRG SSR

## 2.6 Autres prestations

Seules des observations isolées concernant l'évolution et l'utilisation des autres prestations de SRG SSR peuvent être effectuées.

### 2.6.1 Prestations programmatiques accessoires

#### Teletext

Teletext, produit par la filiale Teletext Suisse SA / Swiss TXT, propose des informations et des services contextuels sur tous les canaux télévisés de SRG SSR. Au premier trimestre 2004, Teletext a touché chaque jour 1,3 million de téléspectateurs sur les canaux de SRG SSR (plus de 900 000 sur SF1+2, plus de 300 000 sur TSR1+2 et près de 100 000 sur TSI1+2). La part de marché du télétexte de SRG SSR s'élève à environ 65%. Teletext offre en outre des sous-titres des émissions pour les personnes souffrant de déficience auditive ou maîtrisant mal la langue. Le volume des émissions de SRG SSR sous-titrées par Teletext a fortement augmenté entre 1995 et 2004, passant de 1376 à 3148 heures d'émissions, soit une progression de 129%.

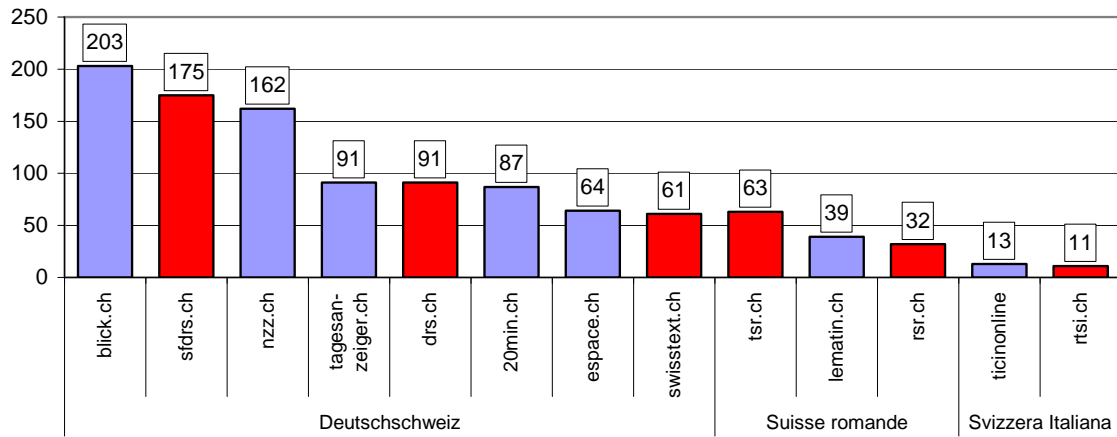
#### Sites Internet

Les sept unités d'entreprise de SRG SSR ont depuis quelques années (généralement depuis 2001) leur propre site Internet.<sup>11</sup> Les possibilités de mesure de l'utilisation de ces sites étant actuellement limitées, une comparaison sur les dernières années n'est pas réalisable.

Comme le montre l'**illustration 12**, les sites des unités d'entreprise de SRG SSR font partie, dans les différentes régions du pays, des principaux sites de médias. En Suisse romande, le site Internet de la TSR occupe nettement la première place tandis qu'en Suisse alémanique et italienne, les sites de médias les plus visités sont ceux de la presse. Il reste à ajouter que les visiteurs uniques indiqués constituent une mesure limitée car ils ne reflètent pas l'intensité de l'utilisation d'Internet. Les sites web des unités d'entreprise de SRG SSR affichent comparativement de faibles durées de visite. Les sites Internet de SRG SSR possèdent donc un net potentiel d'amélioration de la durée des visites, malgré de bons résultats en termes de visiteurs uniques.

<sup>11</sup> Les unités d'organisation disposent également de sites Internet qui ne proposent cependant pas d'offre publicitaire.

**Illustration 12: utilisation des principaux sites de médias par région, 2004  
(moyenne mensuelle des visiteurs uniques)**

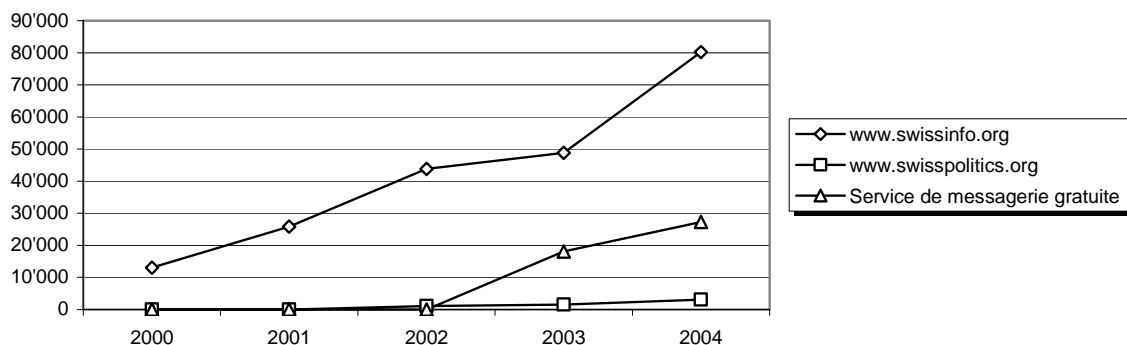


Visiteurs uniques: nombre absolu de personnes ayant visité au moins une fois un site Internet pendant la période sous revue. La durée de visite d'un site n'est pas prise en compte. Les chiffres indiqués ne s'appuient que sur l'utilisation au domicile (hors utilisation au bureau).

Source: Dataroom SRG SSR (Service de la recherche de SRG SSR)

Depuis 1999, swissinfo/SRI opère la plateforme Internet [www.swissinfo.org](http://www.swissinfo.org), à laquelle s'ajoutent les offres et services spéciaux [www.swisspolitics.org](http://www.swisspolitics.org), [www.swissinfo-geo.org](http://www.swissinfo-geo.org) et [www.swisshelpdesk.org](http://www.swisshelpdesk.org). Un service de messagerie gratuit est également proposé. L'utilisation de ces offres qui s'adressent au public situé à l'étranger n'est pas directement comparable à celle des autres sites Internet de SRG SSR. Le nombre de pages vues affiche une forte augmentation entre 2000 et 2004 (illustration 13).

**Illustration 13: utilisation de l'offre Internet de swissinfo (en milliers de pages vues), 2000-2004**



Les pages vues (*page views*) indiquent le nombre de téléchargements de pages dotées d'un marqueur web (*pixel tag*).  
Source: Dataroom SRG SSR (rapports de gestion swissinfo)

## 2.6.2 Offres commerciales en relation avec le programme

Le recensement quantitatif des offres commerciales en relation avec le programme est très limité. Leur évolution quantitative récente est indiquée par l'évolution des revenus qu'elles génèrent, présentée au paragraphe 3.6.

Seule la publicité télévisée autorise une étude de l'évolution du nombre d'heures total. De 1998 à 2004, le nombre d'heures de publicité diffusées par les émetteurs de SRG SSR a gagné plus de 50%, de 1372 à 2072. SF info, 3sat, TV5 et arte ne diffusant pas de publicité, ces heures se répartissent sur les premières et secondes chaînes des trois régions linguistiques. En 2004, TSR1 était nettement en tête avec plus de 600 heures, devant SF1 avec près de 500 heures, TSI1 avec environ 400 heures, TSR2 et SF2 avec chacune autour de 250 heures et TSI2 avec près de 100 heures. Entre 1998 et 2004, on a relevé une croissance particulièrement vigoureuse pour TSR1 (+166 heures), SF2 (+162 heures) et TSR2 (+147 heures).

## 2.6.3 Activités pour tiers

Les activités pour les tiers sont difficiles à recenser quantitativement. Elles sont abordées au paragraphe 3.7 au travers des charges et des produits qui y sont liés.

## 2.7 Perspectives

### 2.7.1 Stratégie de SRG SSR relative aux prestations

La stratégie de SRG SSR relative aux prestations a été établie dans le papier stratégique «SRG-SSR-Stratégie.08», adopté par le Comité du Conseil central (aujourd'hui Conseil d'administration) le 6 octobre 2003. Elle est fixée pour la période allant de 2003 à 2008. Chaque année, le Comité de direction et le Conseil d'administration de SRG SSR contrôlent la stratégie et l'adaptent si nécessaire aux changements survenus et aux éventuelles modifications du cadre légal.

En ce qui concerne les différentes prestations, les orientations stratégiques sont les suivantes:

- à l'exception des chaînes thématiques nationales et de swissinfo, les programmes de radio et de télévision ainsi que les offres multimédias répondent principalement aux besoins du public de leur région linguistique respective.
- Dans le domaine télévisuel, l'offre de programmes actuelle est maintenue.
- Dans le domaine radiophonique également, l'offre de programmes actuelle est maintenue.
- La décision quant à de nouveaux programmes radiophoniques et télévisés se fera selon des critères stratégiques et économiques, ainsi que selon l'évolution des technologies et des besoins du public.
- Le domaine multimédia mise sur la stratégie de valeur ajoutée: les stations de radio et les chaînes de télévision doivent être complétées et déchargées en termes de contenus par des services en ligne relatifs aux programmes, placés sous la responsabilité des unités d'entreprise (cf. détails supplémentaires au chapitre 9).

## 2.7.2 Hypothèses quant aux perspectives financières

Les perspectives financière de 2005 à 2009 ne permettent guère de conclure à une modification de l'offre de prestations. Les perspectives financières 2006-2010, qui n'ont été disponibles que vers la fin de l'examen du CDF et n'ont pas été utilisées de manière systématique dans cette étude, reflètent les mesures d'économies adoptées au second semestre 2005, qui devraient entraîner des réductions dans les prestations programmatiques des unités d'entreprise (cf. détails supplémentaires au paragraphe 3.4.6).

## 2.8 Bilan de la situation et de l'évolution des prestations

On peut résumer la situation et l'évolution des prestations de SRG SSR comme suit:

- Les prestations ont encore été nettement élargies dans les années 1990, qu'il s'agisse du nombre de programmes ou d'heures diffusées.
- Depuis 2000, aucun nouveau programme n'est apparu et l'évolution des heures de programmes est restée très stable (avec toutefois un accroissement des heures diffusées dans le domaine de la télévision en raison du développement des rediffusions). Le développement le plus important a porté sur les sites Internet. Dans certains domaines très variés, on a observé de timides mesures de développement quantitatif ou qualitatif (p. ex. développement des journaux régionaux de SR DRS, amélioration de la distribution).
- Les sites Internet des unités d'entreprise ont été mis en place au cours des années 2000.
- Dans l'ensemble, SRG SSR est bien installée sur le marché. Elle a relevé avec succès le défi des années 1990, marquées par une intensification de la concurrence tant en Suisse qu'à l'étranger, en augmentant ses parts de marché modestement, certes, mais pratiquement sans discontinuer.
- Les parts de marché totales des programmes de SRG SSR sont comparables dans les trois régions linguistiques, avec environ deux tiers dans la radio et autour d'un tiers dans la télévision (la Suisse italienne affichant pour ces deux médias des valeurs plus élevées).
- Les trois régions linguistiques constituent des marchés très nettement autonomes. Les programmes de SRG SSR affichent des parts de marché minimales dans les régions de langue différente.<sup>12</sup>
- En ce qui concerne les différents programmes de SRG SSR au sein de leur région linguistique, les parts de marché varient fortement.
- La stratégie et les perspectives financières laissent présager le maintien d'une grande constance en matière de prestations. Au vu des mesures d'économies mises en œuvre à partir de 2006, on peut toutefois tabler sur une tendance à la réduction de certaines prestations, y compris en matière de programmes.

---

<sup>12</sup> Les dispositions légales (art. 28 LRTV, art. 16 ss. Concession) imposent toutefois à SRG SSR d'assurer la distribution dans les autres parties du pays (p. ex. diffusion des premiers programmes dans tout le pays, numérisation, diffusion des émissions en romanche par satellite). A ce sujet, voir également le paragraphe 3.5.



### 3 Situation financière de SRG SSR

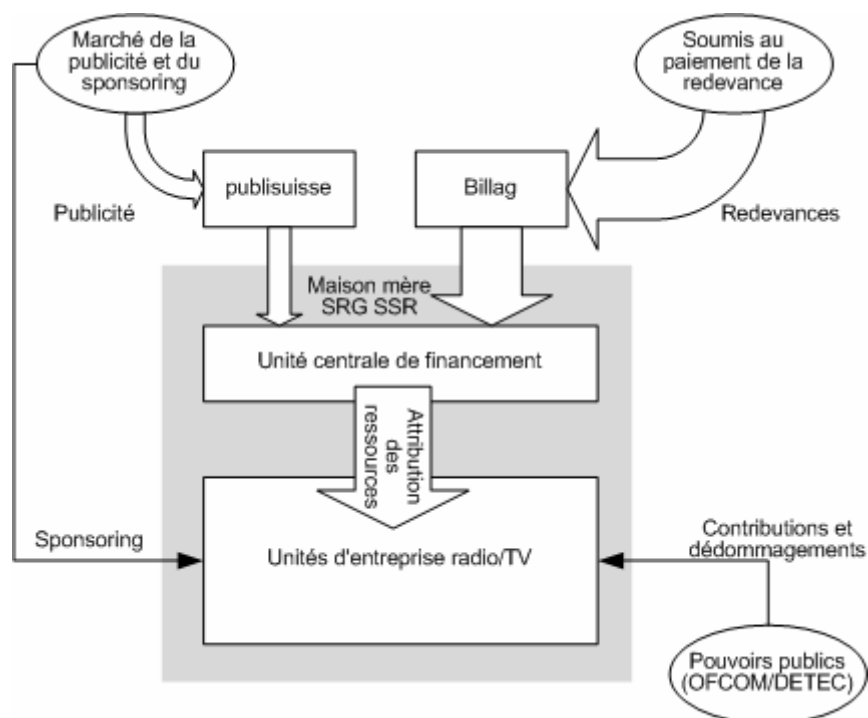
La situation financière de SRG SSR est traitée dans les parties suivantes. Le paragraphe 3.1 offre un aperçu du système de financement. La stratégie de SRG SSR est abordée au paragraphe 3.2. Après une présentation du compte de résultat et du bilan au paragraphe 3.3, les charges sont détaillées au paragraphe 3.4 par types de dépenses ainsi que par unités d'entreprise et d'organisation. Le paragraphe 3.5 traite des coûts spécifiques à «l'idée suisse». Puis, au paragraphe 3.6, les produits sont analysés de la même manière que les charges. Le paragraphe 3.7 expose sommairement les produits et les charges des activités pour tiers et des prestations accessoires, qui n'ont pas encore été abordées jusque là. Enfin, la transparence comptable est traitée au paragraphe 3.8 et un bilan de la situation financière de SRG SSR est dressé au paragraphe 3.9.

#### 3.1 Aperçu du système de financement de SRG SSR

##### 3.1.1 Les principales sources de revenus et les flux de ressources

La redevance de réception pour la radio et la télévision constitue, avec environ les trois quarts des recettes totales, la principale source de revenus de SRG SSR idée suisse. Elle se fonde sur l'art. 17 de la LRTV, et est perçue par Billag SA. Parmi les autres sources de financement, les recettes publicitaires générées par la filiale publisuisse représentent les plus gros montants.

Illustration 14: principales sources de revenus et flux de ressources



Propre représentation

Comme le montre l'**illustration 14**, les produits de la redevance de réception et les recettes publicitaires nettes sont centralisés au niveau de l'unité d'allocation financière au sein de la maison mère SRG SSR, puis distribués aux différentes unités d'entreprise et d'organisation selon une clé de répartition donnée. Les autres recettes générées sur le marché, comme celles provenant du sponsoring et des programmes, sont directement versées aux unités d'entreprise qui les ont engendrées. Enfin, les pouvoirs publics versent des contributions et des dédommagements, généralement spécifiques à certaines unités d'entreprise (p. ex. contribution fédérale pour swissinfo).

### 3.1.2 Modèle d'attribution des ressources aux unités d'entreprise

Exceptée l'obligation de diffuser des programmes de même valeur dans toutes les langues officielles (Art. 3 Concession), aucune directive concrète ne régit l'attribution des ressources. Le Conseil fédéral a certes prescrit à SRG SSR, en 1960, d'attribuer la redevance radio à 45% à Beromünster, à 33% à Sottens et à 22% à Monte Ceneri, mais il ne s'agissait que de considérations dans une procédure de recours et non d'une directive contraignante. L'attribution des ressources est régie par la Concession de 1992, qui exige que le mandat soit rempli avec «des programmes de même valeur dans toutes les langues officielles». Quant à la clé de répartition, elle dépend de l'interprétation de la notion juridique «de même valeur», qui n'est pas définie.

Le concept d'attribution des ressources appliqué actuellement a été élaboré par un groupe de travail interrégional de SRG SSR et adopté par le Comité du Conseil central (aujourd'hui Conseil d'administration) en 1999.<sup>13</sup> Il repose sur la volonté, d'une part, d'introduire dans l'ancienne clé de répartition des critères variables axés en première ligne sur la situation concurrentielle, le marché et les résultats financiers, et d'autre part de ne pas compromettre la continuité des ressources servant à financer la production des programmes dans le cadre du mandat de prestations. Ce dernier reste inchangé (mandat de service public fixé par la loi et par la Concession), mais la méthode et la forme de son application peuvent être modifiées (selon l'interprétation de SRG SSR).

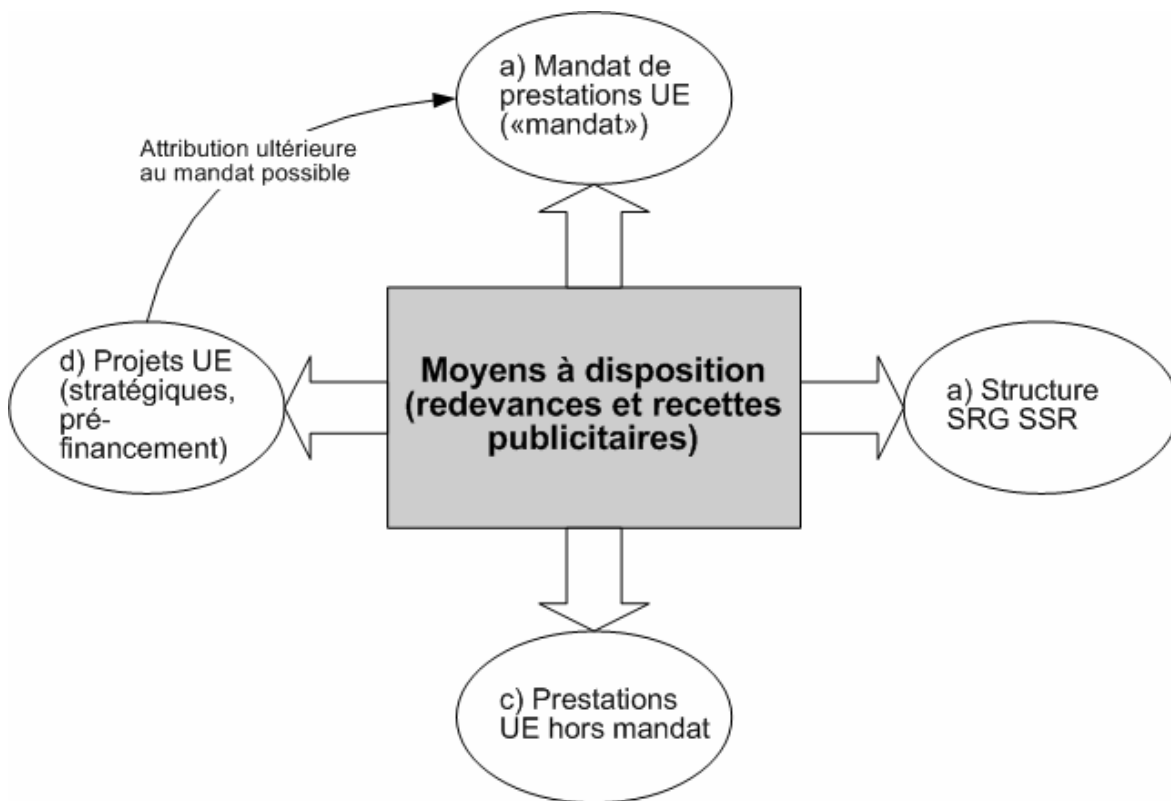
Comme l'établit sa stratégie financière, SRG SSR souhaite respecter les minorités dans l'attribution des ressources aux unités d'entreprise.<sup>14</sup> La clé prend en compte: a) le mandat de prestations, b) la taille et la diversité de la région linguistique, c) la situation financière. Si l'on s'écarte de la clé pour des raisons stratégiques, il faut tenir compte des critères suivants: d) amélioration durable de la productivité et de l'efficacité, e) réussite financière et succès sur le marché, f) position concurrentielle.

Le modèle de financement applique la stratégie financière présentée ci-dessus. Il prévoit quatre niveaux pour les unités d'entreprise (cf. **illustration 15**): a) financement du mandat de prestations de SRG SSR (mandat); b) financement de la structure SRG SSR; c) financement des prestations hors mandat; d) financement de projets. Les différents éléments de la structure sur quatre niveaux sont brièvement décrits ci-dessous.

<sup>13</sup> «Modèle d'attribution des ressources et de séparation de la comptabilité radio et télévision» (SRG SSR 99.32a)

<sup>14</sup> Conditions-cadres R6 de la stratégie financière, voir paragraphe 3.2.2.

**Illustration 15: modèle d'attribution des ressources**



Propre représentation

**a) Financement du mandat de prestations («mandat») des unités d'entreprise**

Le financement du mandat de service public des unités d'entreprise est assuré par une base d'attribution (attribution appropriée des ressources) qui se compose des recettes publicitaires et des produits de la redevance après péréquation financière entre les régions linguistiques.

L'attribution des ressources à ce niveau peut varier d'une année sur l'autre:

- D'une part, la somme de base prévue pour le financement du mandat est adaptée dans une même proportion pour toutes les unités. Depuis le lancement du modèle, l'adaptation équivaut d'après le responsable Finances et Controlling SRG SSR à la moitié de l'inflation, une pression continue étant ainsi exercée sur les unités d'entreprise en faveur de la mise en œuvre de mesures d'économie et de rationalisation.
- D'autre part, des crédits de financement de projets peuvent être intégrés dans le mandat au niveau d) si ces projets revêtent un caractère définitif (p. ex. développement des studios régionaux de la TSR ou programme Option Musique de la RSR).

Dans l'ensemble, les attributions de mandats ont progressé de 11,4% de 1999 à 2004, tandis que l'inflation s'est inscrite à seulement 4,7% pendant la même période. Cela s'explique par l'assignation de projets au mandat. Du fait de ces nouvelles attributions, la valeur d'adaptation était nettement inférieure à l'inflation ces dernières années.

Il convient également de noter que le financement du mandat se fonde, au moment de la budgétisation et de l'attribution des ressources, sur des recettes présumées (estimation des recettes de la

publicité et de la redevance). Un montant minimal est ainsi «garanti» aux unités d'entreprise. Le modèle prévoit cependant que les unités d'entreprise télévisuelles participent aux recettes publicitaires les plus élevées, pour autant qu'elles dépassent les objectifs dans ce domaine (cf. paragraphe 6.1).

La part des unités d'entreprise dans le financement du mandat peut varier d'une année sur l'autre, avec toutefois une marge de manœuvre limitée (cf. évolution au tableau 28 en annexe).<sup>15</sup>

#### **b) Financement de la structure SRG SSR**

Le financement de postes centraux clés comme les charges d'exploitation de la Direction générale, les dépenses sportives générées par Business Unit Sport et les charges liées à la diffusion des programmes (coûts de distribution) n'était, jusqu'en 1999, pas pris en compte dans le calcul des coûts par minute de diffusion des unités d'entreprise. Le nouveau modèle en tient compte en prévoyant une attribution de ressources pour financer la structure SRG SSR, d'où une meilleure transparence des coûts. Il s'agit ici de postes clairement identifiables et budgétisables. Par ailleurs, l'allocation aux différentes unités d'entreprise peut différer fortement de la clé de financement du mandat de prestations.

#### **c) Financement d'autres prestations ne relevant pas du mandat**

Cette rubrique sert au financement de prestations faisant l'objet d'une concession, mais qui ne s'inscrivent pas dans le mandat de service public fixé par la loi, comme les programmes satellitaires (notamment 3sat, TV5, arte, Euronews) ou encore le contrat avec Presse TV. Selon SRG SSR, cette attribution de ressources séparée est justifiée d'une part lorsque les activités sortent clairement de son mandat de base, et d'autre part lorsque l'affectation des ressources est évidente.

#### **d) Financement de projets**

Le financement de projets englobe les projets stratégiques ainsi que le préfinancement de projets d'envergure par l'unité d'allocation financière interne à SRG SSR (caractère temporaire). L'octroi ou le refus de ressources relatives à un projet dépend des décisions stratégiques du Comité de direction. Les projets de la période entre 1995 et 2002 sont présentés au tableau 35 de l'annexe.

### **3.1.3 L'attribution des ressources aux unités d'organisation**

Les unités d'organisation Media Services et Business Unit Sport ne sont pas directement financées par les ressources centrales. Elles se financent par des contributions aux coûts et par des dédommagements forfaitaires (sources de financement internes ou externes).

Les prestations de la Direction générale se divisent entre le management, les programmes et le groupe. Les prestations relatives au management incluent les charges d'exploitation de la Direction générale et les dépenses nationales telles que les négociations de la CCT. Ces dépenses sont facturées aux unités d'entreprise au travers de *management fees*, et financées au sein des unités

---

<sup>15</sup> La «clé Helvetia», que SRG SSR utilise en interne comme instrument de répartition des coûts des services centraux (MSC) n'a aucun lien direct avec l'attribution de ressources. Dans cette clé, le rapport entre radio et télévision est fixe (250 contre 750 millièmes). Les parts allouées aux unités d'entreprise changent avec l'intégration de projets stratégiques dans la clé, la régionalisation de crédits et l'intégration du besoin pour les salaires. En 2004, les parts suivantes (en millièmes) ont été allouées aux unités d'entreprise: 324 pour SF, 249 pour TSR, 177 pour TSI, 101 pour SR DRS, 74 pour RSR, 49 pour RSI, 9 pour RTR et 17 pour SRI.

d'entreprise par l'attribution de ressources à la structure SRG SSR (évoquée ci-dessus). Les prestations relatives aux programmes et au groupe comprennent principalement les dépenses budgétisées au niveau central de la Direction générale (entre autres, charges de personnel globales comme p. ex. lacune de couverture et renchérissement pour la caisse de pension, immobilier, réserve stratégique du directeur général, programmes radio et TV interrégionaux). Les fonds servant à financer ces prestations sont engagés par la Direction générale. Toutefois, ils sont imputés (au moins en partie) aux unités d'entreprise. La ventilation se fait ensuite via la facturation interne des prestations (p. ex. programmes radio et TV interrégionaux).

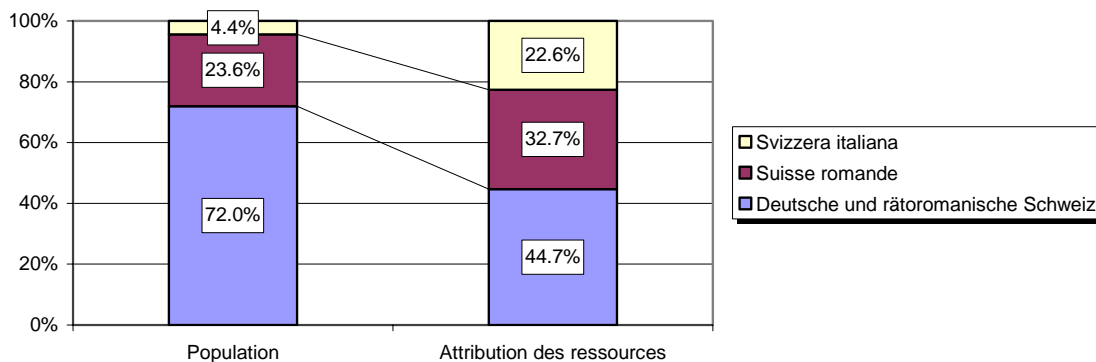
### 3.1.4 Le processus d'attribution des ressources

L'attribution des ressources est définie chaque année sur la base de l'estimation des recettes de la publicité et de la redevance. Elle constitue, avec les directives budgétaires, les instructions relatives au processus de budgétisation, dans le cadre duquel la répartition des ressources entre les quatre niveaux (plan vertical) et entre les unités d'entreprise (plan horizontal) peut être modifiée. Même en cours d'exercice, des adaptations peuvent être effectuées par rapport à l'allocation d'origine, la décision pouvant reposer sur une évolution des conditions-cadres (entre autres mesures d'économies, modifications de contrat) ou sur le mécanisme décrit concernant les recettes publicitaires prévues et effectives (financement du mandat). Les comptes annuels de l'unité d'allocation financière de SRG SSR indiquent les écarts entre budget et valeurs effectives. Les organismes compétents approuvent directement ou indirectement, via l'adoption de directives budgétaires, de budgets et de comptes annuels/rapports annuels, l'attribution prévue et effective des ressources.

### 3.1.5 Redistribution entre régions linguistiques

La redistribution des ressources résultant de l'évolution de l'attribution des ressources est importante (**illustration 16**).

**Illustration 16: parts des trois régions linguistiques dans la population et dans l'attribution des ressources de SRG SSR, 2004**



Source: Dataroom SRG SSR

La Suisse italienne, qui représente plus de 4% de la population totale, reçoit environ 23% des fonds de SRG SSR. La Suisse romande perçoit presque 34% des ressources, pour près de 24% de la population. La Suisse alémanique (Suisse romanche incluse) représente 72% de la population et touche près de 45% des fonds.

### 3.1.6 Evolution de l'attribution des ressources

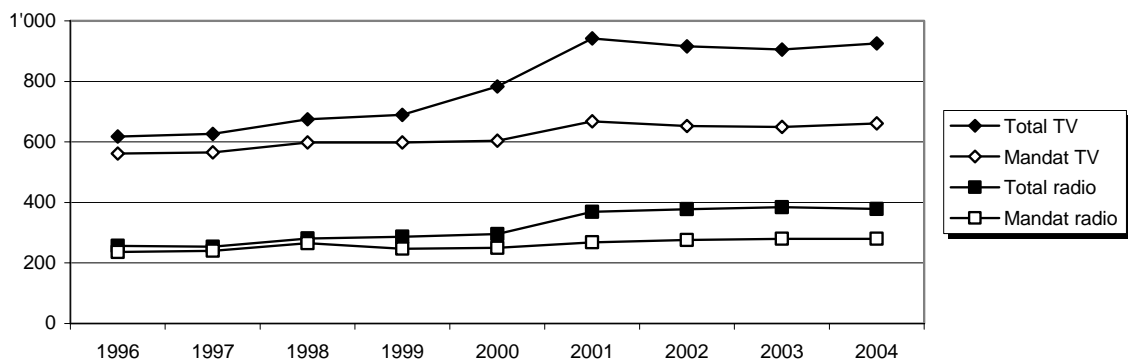
L'évolution de l'attribution des ressources aux unités d'entreprise est présentée en annexe (tableau 28) pour la période allant de 1996 à 2004.

#### Evolution de l'attribution des ressources, au total et pour le mandat

Comme le montre l'illustration 17, l'attribution totale n'a que faiblement dépassé l'attribution pour le mandat jusqu'en 1999. Entre 1999 et 2001, la première a beaucoup plus progressé que la seconde du fait de l'introduction du nouveau modèle. Cela s'explique d'un côté par les attributions pour le dédommagement des services centraux, de l'autre par l'allocation croissante de ressources aux projets stratégiques des unités d'entreprise. Depuis 2001, le rapport est de nouveau relativement stable et l'attribution totale dépasse de 35 à 40% l'attribution pour le mandat.

Dans le domaine radiophonique, la part de financement réservée au mandat (niveau a) dans le financement global (niveaux a-d) s'élève à quelque 74% (année de base 2004). Elle dépasse donc de 3% celle du domaine télévisuel. L'attribution totale à la radio a gagné quelque 47% de 1996 à 2004, contre environ 19% pour le financement du mandat. Le domaine télévisuel affiche des valeurs similaires.

Illustration 17: évolution de l'attribution des ressources, au total et pour le mandat, 1996-2004



Source: Dataroom SRG SSR, tableau 28 en annexe

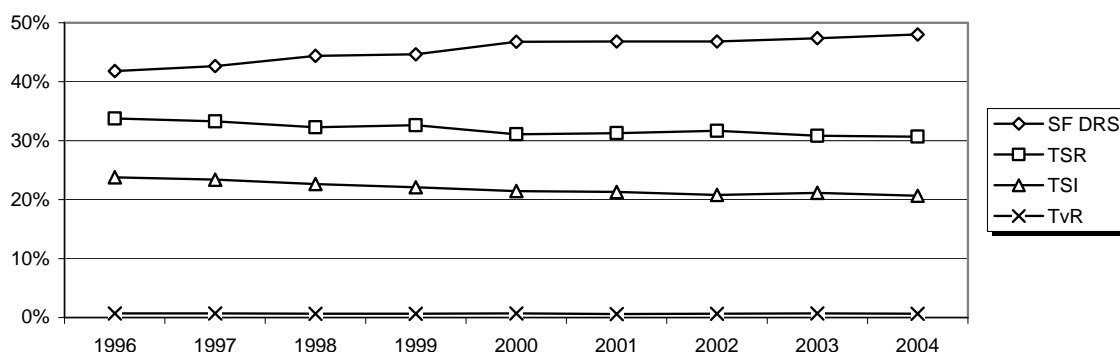
#### Structure et évolution de l'attribution des ressources dans le domaine télévisuel

La répartition des attributions totales à la télévision (niveaux a-d) entre les différentes unités d'entreprise et régions linguistiques est la suivante (année de base 2004): SF DRS touche la plus grande part avec 48%, suivie par la TSR (environ 31%), TSI (21%) et TvR (moins de 1%). Entre 1996 et 2004, la part des unités d'entreprise et des régions linguistiques dans l'attribution totale des ressources a évolué comme suit (illustration 18): la part de SF DRS a progressé de 6 points de

pourcentage environ, aux dépens de la TSR et de TSI, qui ont chacune cédé 3 points de pourcentage. La part de TvR est restée pratiquement inchangée.

La part de financement du mandat (niveau a) dans le financement total (niveaux a-d) s'élevait en 2004 à quelque 71% dans le domaine télévisuel. L'attribution totale à la télévision a gagné autour de 50% de 1996 à 2004, contre seulement 18% environ pour le financement du mandat (tableau 28 en annexe). Au cours de cette période, un transfert de financement a donc eu lieu du mandat (niveau a) vers les financements spéciaux (niveaux b-d). On observe de manière générale que les répartitions peuvent évoluer différemment selon l'adaptation annuelle du montant de base garanti (niveau a) et l'importance des différentes composantes dans les niveaux b-d (p. ex. la période, le niveau des montants et l'attribution spécifique d'un projet stratégique à une unité d'entreprise). Selon les indications de SRG SSR, il n'existe aucun lien direct entre l'évolution du financement du mandat (niveau a) et celle des attributions spéciales (niveaux b-d).

**Illustration 18: évolution de l'attribution des ressources totales dans le domaine télévisuel, 1996-2004**



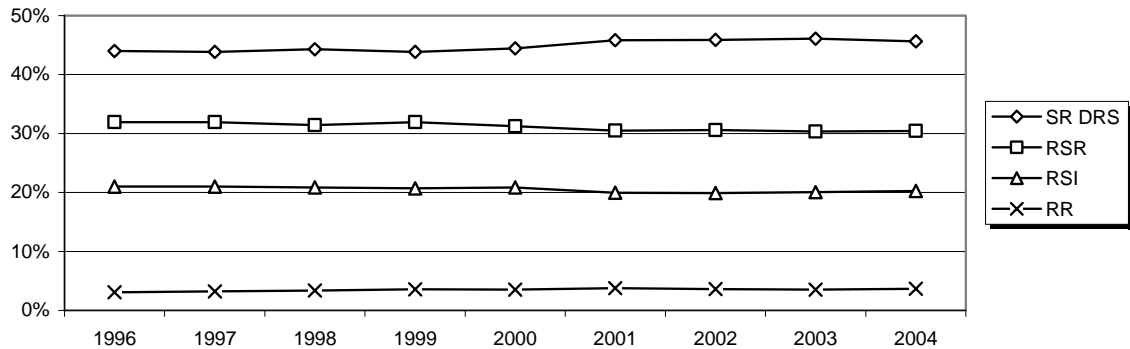
Source: Dataroom SRG SSR, tableau 28 en annexe

### Structure et évolution de l'attribution des ressources dans le domaine radiophonique (hors SRI)

La comparaison des différentes unités d'entreprise ou régions linguistiques dans la radiophonie dresse un tableau similaire à celui de la télévision. Pendant l'année de base 2004, les parts étaient les suivantes: environ 46% pour SR DRS, suivie par la RSR avec quelque 30%, RSI avec autour de 20% et RR avec environ 4% (illustration 19).

L'évolution des parts entre 1996 et 2004 est elle aussi similaire, bien que moins importante en points de pourcentage, à celle observée dans le domaine de la télévision. La part de SR DRS n'a progressé que de 2 points de pourcentage environ, tandis que la RSR et RSI perdaient moins, avec respectivement 1,5 et 0,75 point de pourcentage. Sur cette période, RR a également gagné moins de 1 point de pourcentage. La répartition du financement du mandat (niveau a) entre les unités d'entreprise ou les régions linguistiques est similaire à celle des attributions totales (tableau 28 en annexe).

### Illustration 19: évolution de l'attribution des ressources totales dans le domaine radiophonique, 1996-2004



Source: Dataroom SRG SSR, tableau 28 en annexe

#### 3.1.7 Conclusion

Le CDF évalue comme suit le modèle d'attribution des ressources aux unités d'entreprise qui est utilisé actuellement.

- **Fonctionnalité.** Les quatre niveaux du modèle permettent de définir l'attribution des ressources de manière fonctionnelle. La règle stipulant que les ressources pour le mandat (niveau a) ne peuvent augmenter qu'à hauteur de la moitié de l'inflation est satisfaisante du point de vue de l'efficacité. Elle génère une pression constante en faveur de la mise en œuvre de mesures d'économies. Cet effet a toutefois été contourné ces dernières années par l'intégration de projets stratégiques dans le mandat. Le traitement séparé des projets stratégiques (niveau d) permet, comme il se doit, de décider des orientations stratégiques des unités d'entreprise de manière centralisée et en rapport avec le groupe.
- **Transparence.** En principe, la bonne fonctionnalité du modèle permet un relevé transparent de l'évolution de l'attribution des ressources. Au vu de la grande importance politique de la clé de répartition, le CDF estime que son élaboration et son évolution actuelles peuvent être mieux documentées à l'égard du public intéressé. Les modalités et les critères pour la définition d'un projet stratégique de niveau d et pour le transfert de projets stratégiques dans le mandat manquent de transparence.
- **Équité.** Le modèle résulte du mandat, fixé par la Concession, consistant à proposer «des programmes de même valeur dans toutes les langues officielles». Comme le montrent les entretiens menés par le CDF, ce mode de répartition est totalement accepté au sein de SRG SSR, y compris dans les unités d'entreprise alémaniques (qui reçoivent une faible part des recettes proportionnellement à leur poids dans la population). En externe en revanche, certains critiquent le fait que les coûts générés par la Suisse italienne prendraient des dimensions déraisonnables (cf. p. ex. Schneider 2004). A cet égard, il faut toutefois préciser que le mandat d'égalité de traitement des trois langues officielles a été repris dans la nouvelle LRTV (art. 24 de la nouvelle LRTV, cf. paragraphe 2.3.1). Égalité ne signifie cependant pas, surtout pas à l'heure actuelle, que l'offre de programmes doive être entièrement structurée de la même manière dans toutes les régions du pays. Par exemple, les programmes radio Musigwälle 531



et Option Musique n'ont pas d'équivalents en Suisse italienne. A cet égard, la justification des programmes ayant une audience faible dans l'absolu doit faire régulièrement l'objet d'une remise en question critique, tant sous l'angle des coûts de ces programmes que de celui de l'égalité de l'offre de programmes.

#### **Recommandation 3.1.7**

- A. SRG SSR doit améliorer la transparence de l'attribution de ses moyens. A cet effet, elle doit, d'une part, documenter au fur et à mesure l'évolution de la clé de répartition et, d'autre part, indiquer quels projets font partie des projets stratégiques et lesquels sont traités comme des mandats.
- B. SRG SSR doit examiner les offres de programmes des régions, afin de déterminer s'il est possible de renoncer à certains de leurs éléments sans mettre en péril l'équivalence de ces offres.

### **3.2 Stratégie financière**

La stratégie financière actuellement en vigueur chez SRG SSR a été adoptée le 6 octobre 2003 par le Comité du Conseil central. Elle applique la stratégie globale d'un point de vue financier et vise la pérennité financière et l'indépendance économique de SRG SSR idée suisse. Pour atteindre ces objectifs, la stratégie financière contient divers éléments, présentés et évalués ci-dessous. Pour offrir un meilleur aperçu, des abréviations ne figurant pas dans le document de SRG SSR ont été utilisées ici (P pour principes, C pour conditions cadres et O pour objectifs).

#### **3.2.1 Principes généraux de politique financière**

Les principes généraux de politique financière contiennent les éléments suivants:

- P1: la liquidité garantit à tout moment la disposition à payer et l'acquittement des obligations financières;
- P2: l'autofinancement (fonds propres) assure la crédibilité et la solvabilité ainsi que l'autonomie à l'égard des groupes d'intérêts politiques et économiques, et prévient les risques d'investissement et de défaillance en ce qui concerne la redevance et les revenus commerciaux;
- P3: la rentabilité est obtenue par l'utilisation optimale du capital engagé ainsi que par l'acquisition prévoyante et avantageuse des fonds et des capitaux;
- P4: maintien de la valeur de l'entreprise;
- P5: grande capacité d'adaptation aux fluctuations des besoins en capitaux;
- P6: évaluation régulière des risques;
- P7: politique de placement des fonds et des capitaux active et innovante;
- P8: bonne image financière et transparence des informations financières;
- P9: mise en œuvre des mesures adaptée aux niveaux.

Le CDF estime que ces principes vont dans la bonne direction. Les principes P2 (autofinancement) et P3 (rentabilité) revêtent à cet égard une importance particulière.

### 3.2.2 Conditions-cadres

Les conditions-cadres définissent les responsabilités, les prévisions d'évolution des revenus et le financement des unités d'entreprise:

- C1: la gestion financière incombe au CCC (aujourd'hui Conseil d'administration) et au directeur général ainsi qu'au Comité de direction SRG SSR idée suisse;
- C2: la maison mère est organisée comme une holding; les UE ayant la responsabilité de leur marché ainsi que de leur réussite, elles dressent leurs propres bilans et comptes de résultats et effectuent leurs calculs de coûts selon les prescriptions de l'organe chargé de la gestion;
- C3: la redevance doit contribuer en moyenne à 75% du financement et reste stable après correction de l'inflation. Au besoin, il est possible de déposer tous les deux ans une demande d'augmentation de la redevance;
- C4: les revenus commerciaux représentent en moyenne 25%, ils doivent être optimisés et progresser;
- C5: de nouvelles activités extérieures au cœur de métier sont lancées et les activités existantes génératrices de profit développées;
- C6: les unités d'entreprise sont financées via l'UAF au moyen d'une attribution de ressources établie par le CCC (aujourd'hui CA) à la demande du directeur général. Cette allocation applique une clé respectant les minorités.<sup>16</sup> Les UE peuvent disposer librement de leurs réserves de bénéfices jusqu'à concurrence de 5% de leur chiffre d'affaires.

Les conditions-cadres comportent des orientations fondamentales essentielles du groupe SRG SSR. L'affectation de la gestion financière aux organes centraux que sont le CA, la DG et le CD (C1) est appropriée. La condition-cadre C2, selon laquelle les unités d'entreprise ont la responsabilité de leur marché et de leur réussite, soulève à cet égard une contradiction. La large définition de l'offre concrète de prestations au niveau des UE correspond certes à la structure fédéraliste de SRG SSR, mais la compétence primaire des UE ne doit pas mener à ce que des potentiels d'économies ne soient pas exploités. Il n'est pas judicieux de définir un pourcentage fixe pour les produits de la redevance. Il faudrait plutôt considérer la redevance comme un financement de base nécessaire et utiliser la marge d'augmentation des recettes commerciales dans le cadre autorisé par la loi et par l'économie.

### 3.2.3 Objectifs financiers

Les objectifs financiers concrets découlent des principes de politique financière et des conditions-cadres:

- O1: les actifs circulants correspondent au moins aux fonds de tiers à court et moyen terme;<sup>17</sup>
- O2: l'objectif du degré d'autofinancement de la maison mère s'élève à 50% du bilan;
- O3: les actifs immobilisés doivent être couverts au moins à 70% par les fonds propres (degré de couverture 1) et à 140% par les fonds propres et les fonds de tiers à long terme (degré de couverture 2);

---

<sup>16</sup> Pour le détail des modalités, voir paragraphe 3.1.2.

<sup>17</sup> La stratégie financière utilise la formulation équivoque suivante: «Les actifs circulants sont financés par les capitaux de tiers à court et moyen terme.»

- O4: une part des actifs immobilisés d'au moins 5% peut être rendue liquide dans un délai d'un an.
- O5: les fonds de tiers à long terme portant intérêt sont limités à 345 millions.
- O6: tous les investissements, à l'exception des bâtiments et des participations, doivent être financés grâce au cash flow sur une moyenne de plusieurs années.
- O7: les investissements et les projets qui, selon le règlement de gestion, relèvent de la compétence du CA ou de la DG de SRG SSR doivent avoir subi une analyse de la rentabilité et/ou des risques (à l'exception des investissements de remplacement) et sont calculés a posteriori;
- O8: pour les investissements de rationalisation, on table en règle générale sur un ROI de 6% (taux d'intérêt moyen de 4% + marge de manœuvre de 2%);
- O9: la part des coûts fixes dans les coûts totaux est régulièrement contrôlée à des fins de flexibilisation de la capacité d'agir sur les finances.
- O10: dans un objectif de transparence des coûts et des financements, les activités hors cœur de métier doivent être transférées dans des sociétés séparées auxquelles des tiers peuvent participer. Leur financement s'effectue par les fonds propres et par des prêts aux conditions du marché.
- O11: ces activités sont orientées vers le profit. Des couvertures de déficit et des subventions d'exploitation peuvent être accordées exceptionnellement, mais devront être remboursées dans le cas d'un bénéfice;
- O12: des prestations à fonds perdus peuvent être fournies exceptionnellement à des sociétés et à des projets pilotes pour autant que ces projets revêtent une importance stratégique pour l'évolution future.

Ces dernières années, les objectifs financiers ont été atteints à de rares exceptions près (cf. **tableau 29** en annexe). L'objectif O3 stipulant que les actifs immobilisés doivent être couverts au moins à 140% par les fonds propres et les fonds de tiers à long terme (degré de couverture 2) n'a par exemple pas été réalisé, puisqu'un niveau de couverture 2 de 120 à 133% a été obtenu entre 1999 et 2004. Selon l'estimation du CDF, une prescription de 120% suffirait. De manière générale, les directives de SRG SSR se caractérisent par une grande prudence. Les revenus de SRG SSR ne dépendant qu'en faible partie des fluctuations du marché, les objectifs peuvent généralement être fixés à un niveau inférieur à ceux des entreprises entièrement soumises au marché.

La prescription d'une part d'au moins 50% des fonds propres est particulièrement importante. Cette valeur a été fortement accrue ces dernières années. En 1990, la part des fonds propres s'élevait à 23%. Il faut tenir compte du fait que les réserves latentes de l'époque s'ajoutent encore à cela. Les augmentations de la redevance en 1991, 1993 et 1995 ont permis d'élever la part des fonds propres à 45% en 1996. En 1998, la stratégie financière a fixé un objectif de 33 à 45%. Avec le passage aux Swiss GAAP RPC en 1999, les réserves latentes ont été passées aux fonds propres, de sorte que ceux-ci ont progressé à 51% en 1999. Les diffuseurs étrangers comparables, financés par redevance, affichent les taux de fonds propres suivants (hors dettes aux caisses de pension): BBC Group: 30%, ARD: 46%, ZDF: 57%, ORF: 49%, TV2/ Danemark A/S: 50%, YLE Finlande: 50%. Le taux de SRG SSR est donc du même ordre de grandeur que celui des diffuseurs similaires.

Les responsables justifient principalement cette augmentation de la part des fonds propres par la nécessité pour l'entreprise d'être capable de répondre aux exigences du marché des capitaux

(l'emprunt actuel court jusqu'en 2008). Le besoin d'un accroissement de la part des fonds propres est également lié à l'allongement des intervalles entre les adaptations de la redevance.

L'augmentation de la part des fonds propres permet de surmonter une période difficile plus longue entre deux adaptations (cf. plus de détails à ce sujet au chapitre 12).

Les données publiées dans les comptes annuels ne permettent pas vraiment d'évaluer les objectifs en matière de rentabilité et en particulier de productivité, ni la part des coûts fixes dans les coûts totaux. Les données nécessaires sont de plus en plus disponibles grâce au Balanced Scorecard actuellement en développement. Dans certains domaines, la saisie systématique est limitée à des cas isolés (p. ex. O8 avec la prescription d'un ROI minimal de 6% pour les investissements de rationalisation).

### 3.2.4 Mesures

La stratégie est mise en œuvre au moyen des mesures suivantes:

- Les directives C6, O1, O2, O3 et O7 sont appliquées dans le cadre du processus de budgétisation et de planification financière.
- Les objectifs en matière de rentabilité et de productivité ainsi que la part des coûts fixes dans les coûts totaux sont établis globalement pour SRG SSR et adoptés, dans le cadre du processus de gestion par objectifs (MbO), avec tous les responsables des UE.

Dans l'ensemble, le CDF considère les mesures de mise en œuvre comme adéquates. Il estime toutefois nécessaire de renforcer, dans les conventions d'objectifs, le lien systématique entre la réalisation des objectifs de rentabilité et de productivité et la détermination des bonus versés aux responsables des UE (cf. paragraphe 5.4.3).

## 3.3 Présentation des comptes

### 3.3.1 Principes de présentation des comptes

Bien que n'étant pas une société anonyme, SRG SSR a décidé en 1992 de respecter les principes de présentation des comptes imposés à cette forme de société. Ces principes ne suscitaient que des contraintes relativement modestes en matière de transparence et permettaient notamment d'investir massivement des réserves latentes qui ne reflètent pas la situation patrimoniale, financière et bénéficiaire effective.

En ce qui concerne les directives plutôt modérées du droit des sociétés anonymes, des règles de présentation des comptes plus poussées sont utilisées en Suisse. Il s'agit d'une part des «International Financial Reporting Standards» (IFRS), qui sont requis aujourd'hui pour la cotation à la Bourse suisse. En outre, les «Recommandations relatives à la présentation des comptes» (RPC), également appelées Swiss GAAP RPC, ont été élaborées pour les petites et moyennes entreprises.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> GAAP est l'acronyme de *Generally Accepted Accounting Principles*.

Les Swiss GAAP RPC se caractérisent notamment par les principes suivants:

- La présentation des comptes selon les Swiss GAAP RPC donne une image correspondant à la situation patrimoniale, financière et bénéficiaire effective (*true & fair view*).
- Les RPC régissent les questions clés de la présentation des comptes. Les questions non réglées doivent être résolues dans le sens de l'objectif supérieur (*true & fair view*).
- Dans certains domaines, des choix sont volontairement proposés entre différentes méthodes. La présentation des comptes en annexe place les informations nécessaires à la disposition des destinataires des rapports financiers, ce qui offre la transparence requise pour atteindre l'objectif supérieur.

SRG SSR présente les comptes individuels (de la maison mère) selon les Swiss GAAP RPC depuis 1999, ainsi que les comptes du groupe depuis 2000. Les contraintes que cela implique sont traitées en détail dans le manuel financier SRG SSR de décembre 2004. Le CDF considère l'application des Swiss GAAP RPC et leur mise en œuvre dans le manuel financier comme adéquate et scrupuleuse.

### **3.3.2 Obligation de SRG SSR de rendre des comptes à un large public**

Du fait du financement par la redevance et du mandat de service public, SRG SSR a l'obligation de rendre des comptes de manière transparente à un large public. Elle s'en acquitte principalement au travers des rapports de gestion. Outre celui de la maison mère et du groupe, ceux des unités d'entreprise ou des organisations institutionnelles régionales ainsi que ceux des filiales sont également accessibles à un large public. Par ailleurs, divers documents de présentation et d'information existent au niveau de SRG SSR comme des organisations institutionnelles régionales et locales. Le Bilan d'utilité publié en 2001 et en 2003 revêt une importance particulière à l'égard des comptes à rendre à un large public. Dans l'ensemble, le CDF considère ces informations comme adéquates. Le Bilan d'utilité contribue en particulier à représenter la complexité du groupe SRG SSR de manière transparente et à approfondir les aspects de SRG SSR au-delà des seuls chiffres comptables.

### **3.3.3 Compte de résultat 2004**

Comme le montre le **tableau 3**, présentant le compte de résultat d'exploitation de la maison mère SRG SSR (sans les filiales), le chiffre d'affaires de SRG SSR s'élève à 1,5 milliard de francs environ. Si l'on tient compte du résultat financier et des filiales (comptes consolidés), le tableau n'est guère différent.

Tableau 3: compte de résultat d'exploitation consolidé de la maison mère SRG SSR, 2004

	Mio. de CHF	% des produits d'exploitation totaux
<b>Produits</b>		
Redevances de réception	1096,9	71,5%
Redevances de réception TV	689,5	44,9%
Redevances de réception radio	407,4	26,5%
Recettes commerciales	345,1	22,5%
Recettes publicitaires (TV)	268,6	17,5%
Recettes de sponsoring	47,8	3,1%
Recettes du programme	28,6	1,9%
Autres recettes	92,6	6,0%
Contributions	31,0	2,0%
Recettes sur prestations	53,6	3,5%
Recettes diverses	8,1	0,5%
Diminutions sur recettes	-0,6	0,0%
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>1 534,6</b>	<b>100,0%</b>
<b>Charges</b>		
Charges totales de personnel	641,4	41,8%
Salaires (dont honoraires)	482,7	31,5%
Allocations	29,5	1,9%
Prestations sociales	104,7	6,8%
Autres charges de personnel	24,5	1,6%
Charges de programme et de production	645,1	42,0%
Indemnités artistes et auteurs	61,4	4,0%
Droits d'auteur	112,2	7,3%
Productions de tiers et commandes	322,1	21,0%
Locations de liaisons et de lignes	136,1	8,9%
Autres	6,8	0,4%
Variation des stocks de programmes	6,5	0,4%
Autres charges d'exploitation	161,2	10,5%
Entretien et remplacement	56,3	3,7%
Frais administratifs, publicité	45,1	2,9%
Communication et logistique	10,9	0,7%
Autres	48,8	3,2%
Amortissements et corrections de valeur	83,9	5,5%
Amortissements sur immobilisations corporelles	85,9	5,6%
Corrections de valeur sur immobilisations financières	-2,0	-0,1%
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>1 531,6</b>	<b>99,8%</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>3,0</b>	<b>0,2%</b>
Résultat financier	-2,6	-0,2%
Résultat de l'entreprise	0,4	0,0%

Source: Rapport de gestion 2004 de la maison mère

Les principaux postes du compte de résultat sont:

- les produits: environ les trois quarts (71,5%) des recettes totales proviennent de la redevance de réception. Les recettes commerciales représentent plus d'un cinquième (22,5%) du total, avec surtout les recettes de la publicité TV (17,5%), mais aussi du sponsoring (plus de 3%) et de la vente de programmes (près de 2%). Les autres recettes, principalement les recettes sur prestations, représentent environ 6%.
- les charges: les charges de personnel (41,8%) et les charges de programme et de production (42,0%) dépassent toutes deux les 40%. La part des autres charges d'exploitation s'élève à 10,5% et celle des amortissements et corrections de valeur à 5,5%.
- Le résultat d'exploitation représente 0,2% des produits.

### 3.3.4 Bilan 2004

Le bilan de la maison mère de SRG SSR s'élève à près de 1,2 milliard de francs (**tableau 4**):

- En ce qui concerne les actifs, plus d'un tiers (35,9%) revient aux actifs circulants et près des deux tiers (64,1%) aux actifs immobilisés. Les immobilisations corporelles représentent à elles seules 58% de l'actif total.
- Le passif se répartit, de manière relativement égale, entre les fonds propres et les fonds de tiers. Les fonds de tiers comprennent près de la moitié (48,2%) et les fonds propres plus de l'autre moitié (51,8%) du bilan.

**Tableau 4: bilan maison mère, 2004**

	Mio. de CHF	% du total
<b>Actifs</b>		
Actifs circulants	420,2	35,9%
Liquidités	174,8	14,9%
Créances résultant de livraisons et prestations	82,2	7,0%
Autres créances	1,9	0,2%
Comptes de régularisation actif	14,1	1,2%
Stocks	147,2	12,6%
Actifs immobilisés	749,7	64,1%
Immobilisations corporelles	672,7	57,5%
Immobilisations financières	97,0	8,3%
<b>Total actifs</b>	<b>1 169,9</b>	<b>100,0%</b>
<b>Passifs</b>		
Fonds de tiers à court terme	176,3	15,1%
Dettes résultant de livraisons et prestations	83,6	7,1%
Autres dettes	45,7	3,9%
Comptes de régularisation passif	47,0	4,0%
Fonds de tiers à long terme	387,6	33,1%
Dettes financières	200,0	17,1%
Provisions	187,6	16,0%
Fonds propres	606,0	51,8%
Réserve de base	480,0	41,0%
Réserve provenant de bénéfices	125,6	10,7%
Résultat de l'entreprise	0,4	0,0%
<b>Total passifs</b>	<b>1 169,9</b>	<b>100,0%</b>

Source: Rapport de gestion 2004 de la maison mère

### 3.4 Charges

Les charges correspondant à l'ensemble de l'offre de prestations de la maison mère, des unités d'entreprise et des unités d'organisation sont présentées ci-dessous. Il convient de noter que le résultat de la maison mère ne correspond pas exactement au total des unités d'entreprise et d'organisation car les facturations de prestations internes sont éliminées des calculs de la maison mère.

A quelques exceptions près, la période sous revue va de 1999 à 2010. Les années 1999 à 2004 affichent des valeurs établies, l'année 2005 des valeurs prévues et les années 2006 à 2010 des valeurs planifiées sur la base des perspectives financières 2006-2010. L'évolution pour l'ensemble de la maison mère se compose de l'évolution effective et prévue, mais aussi de l'évolution des valeurs de 2004, extrapolées de 1999 à 2010 sur la base de l'inflation selon l'indice suisse des prix à la consommation (IPC). Les hypothèses de taux d'inflation produites par SRG SSR dans les

perspectives financières 2006-2010 ont été utilisées pour les années 2005 à 2010 (1% pour 2005, 1,1% pour 2006 et 1,5% par an de 2006 à 2010).

Le **tableau 5** présente l'aperçu des résultats pour la maison mère. Ceux des unités d'entreprise et d'organisation de SRG SSR se trouvent en annexe (tableaux 30 et 32)

**Tableau 5: charges maison mère SRG SSR (en mio. de CHF), 1999-2010**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	*											
<b>Charges de personnel</b>												
Salaires (dont honoraires)	489	449	471	472	480	483	481	489	486	485	485	488
Allocations	32	27	27	27	28	30	29	29	29	29	29	29
Prestations sociales	80	121	95	90	97	105	79	86	107	97	97	100
Autres frais de personnel	30	28	30	29	34	25	28	27	27	27	27	26
<b>Total</b>	<b>631</b>	<b>625</b>	<b>623</b>	<b>618</b>	<b>639</b>	<b>641</b>	<b>617</b>	<b>632</b>	<b>649</b>	<b>637</b>	<b>638</b>	<b>644</b>
<b>Charges de programme et de production</b>												
Indemnités artistes/auteurs	71	65	62	62	65	61	..	..	..	..	..	..
Droits d'auteur	86	103	96	105	97	112	..	..	..	..	..	..
Productions et commandes télévisuelles	187	316	341	316	311	322	..	..	..	..	..	..
Locations de liaisons et de lignes	192	188	171	147	138	136	131	146	129	123	119	116
Autres	11	8	7	8	8	7	..	..	..	..	..	..
Variation des stocks de programmes	8	-18	-18	21	3	7	-3	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>555</b>	<b>662</b>	<b>659</b>	<b>659</b>	<b>622</b>	<b>645</b>	<b>641</b>	<b>704</b>	<b>666</b>	<b>694</b>	<b>655</b>	<b>687</b>
<b>Autres charges</b>												
Charges d'exploitation générales	161	163	175	167	157	161	166	170	174	174	173	168
Amortissements/corrections de valeur	61	49	57	62	68	84	71	78	81	81	82	81
<b>Total</b>	<b>222</b>	<b>212</b>	<b>232</b>	<b>229</b>	<b>225</b>	<b>245</b>	<b>237</b>	<b>248</b>	<b>256</b>	<b>255</b>	<b>254</b>	<b>249</b>
<b>Total charges d'exploitation</b>	<b>1 408</b>	<b>1 499</b>	<b>1 514</b>	<b>1 506</b>	<b>1 486</b>	<b>1 532</b>	<b>1 495</b>	<b>1 584</b>	<b>1 571</b>	<b>1 586</b>	<b>1 547</b>	<b>1 580</b>
<b>Inflation</b>												
IPC (mai 2000 = 100)	98,8	100,3	101,3	102,0	102,6	103,4	104,4	105,6	107,2	108,8	110,4	112,1

1999-2004 valeurs établies, 2005 valeurs prévues, 2006-2010 valeurs planifiées

\* en 2000, le transfert de la production de SF DRS à tpc a occasionné des modifications de la structure des charges par rapport à 1999 (présentées dans le rapport de gestion 2000 de SF DRS). Si ces modifications sont appliquées à l'année 1999 (afin de faciliter la comparaison), on obtient pour 1999 les valeurs suivantes: 568 mio. de francs pour les charges de personnel (-63 mio. de fr.), 644 mio. de francs pour les charges de programme et de production (+89 mio. de fr.), 211 mio. de francs pour les autres charges (-11 mio. de fr.).

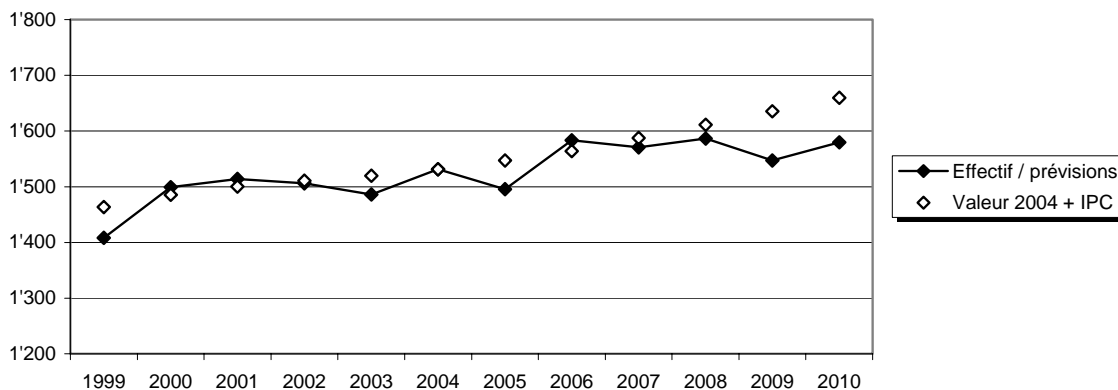
Source: Dataroom SRG SSR (rapports de gestion SRG SSR, perspectives financières 2006-2010)

### 3.4.1 Charges totales 1999-2010

Les charges de la maison mère SRG SSR sont passées de 1408 millions de francs en 1999 à 1532 millions en 2004 (**illustration 20**), ce qui représente une croissance de 8,8%. Pendant cette même période, l'inflation est restée nettement plus faible, à 4,7%. D'après les valeurs planifiées, les charges s'élèveront en 2006 à plus de 1580 millions de francs puis se maintiendront à peu près au même niveau jusqu'en 2010. A 3,1%, la progression des charges de 2004 à 2010 sera nettement inférieure à l'inflation prévue (8,4%).



**Illustration 20: évolution des charges de la maison mère SRG SSR (en mio. de CHF), 1999-2010**



Attention: afin de rendre les changements plus visibles, l'axe de l'ordonnée ne commence pas à zéro; 1999-2004 valeurs établies, 2005 valeurs prévues, 2006-2010 valeurs planifiées  
Source: Dataroom SRG SSR (tableau 5)

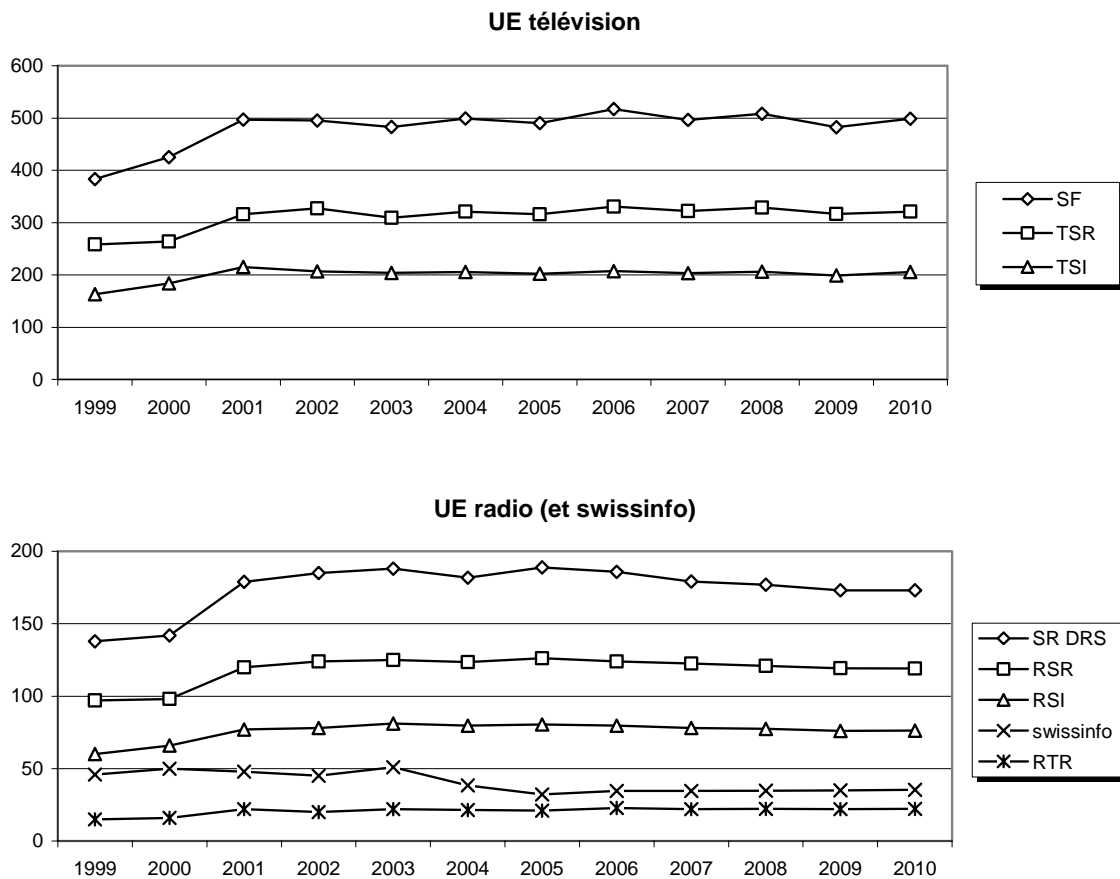
En ce qui concerne les **unités d'organisation**, les charges de la DG et de MSC ont fortement reculé au début des années 2000: de quelque 250 millions de francs en 2000 à environ 100 millions en 2001 pour la DG, et de plus de 250 millions de francs en 2001 à plus de 100 millions en 2002 pour MSC (cf. tableau 31 en annexe). Ces reculs s'expliquent principalement par le fait que les coûts incombant auparavant aux unités d'organisation sont désormais directement facturés aux unités d'entreprise. De 2002 à 2010, les charges de la DG sont passées de 102 à 184 millions de francs. Cette forte hausse a pour cause principale l'enregistrement sur la DG des dépenses à l'échelle de l'entreprise (mesures liées au personnel comme p. ex. compensation de l'inflation, provisions pour la caisse de pension et coûts de développement liés à la distribution). Pour MSC, les charges sont passées de 115 à 129 millions de francs. Celles de BUS ont progressé pendant la même période de 61 à 107 millions de francs. Pendant les années paires, celles des grands événements sportifs, les charges sont nettement supérieures à celles des années impaires (cf. paragraphe 3.4.4). Les charges de l'unité d'allocation financière sont passées de 3 à 17 millions de francs du fait de changements dans la méthode de comptabilisation.

Les charges des **unités d'entreprise** ont nettement enflé entre 1999 et 2001, à l'inverse de celles des unités d'organisation. Cela est principalement la conséquence, comme évoqué ci-dessus, de la facturation des coûts incombant auparavant aux unités d'organisation. On obtient en outre l'image suivante (**illustration 21**).

- En ce qui concerne les unités d'entreprise de la télévision, SF DRS affiche de loin les charges les plus élevées, avec 383 à 528 millions de francs, devant la TSR avec 258 à 329 millions, puis TSI avec 163 à 215 millions. A partir de 2001, toutes les unités d'entreprise de la télévision ont affiché des charges très stables.
- Les unités d'entreprise de la radio présentaient elles aussi des charges assez stables à partir de 2001. Dès 2005, les dépenses prévues ont légèrement reculé, à l'exception de celles de la RTR.
- swissinfo constitue un cas particulier puisque ses charges ont cédé du terrain, passant de 51 à 32 millions de francs de 2003 à 2005, du fait de la réduction de la contribution fédérale.

L'évolution prévue (35 millions de francs) sera plus importante dans les faits en raison de la disposition de la nouvelle LRTV selon laquelle les coûts de l'offre destinée à l'étranger sont remboursés au moins pour moitié par la Confédération (art. 28, al. 3).

**Illustration 21: évolution des charges par unités d'entreprise (en mio. de CHF), 1999-2010**



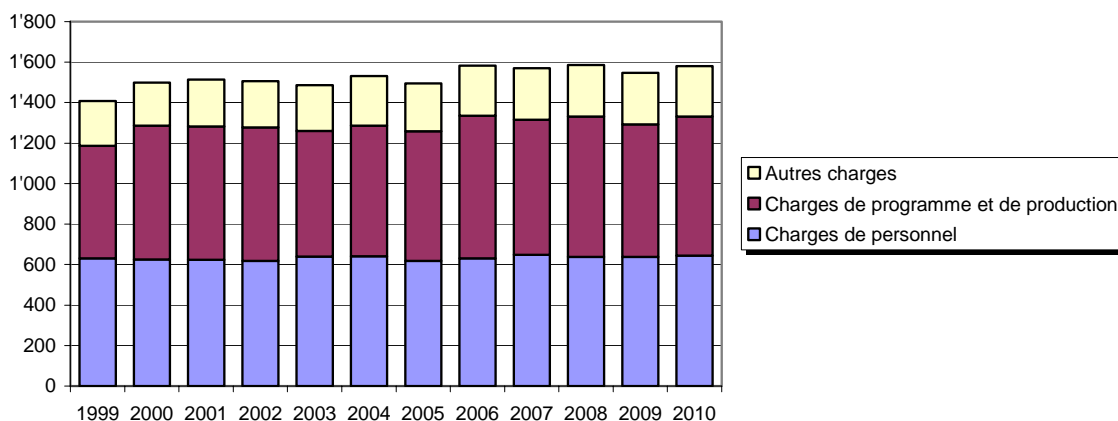
1999-2004 valeurs établies, 2005 valeurs prévues, 2006-2010 valeurs planifiées  
 Source: Dataroom SRG SSR (annexe tableau 30)

### 3.4.2 Structure des charges

Comme le montre l'illustration 22, l'évolution des charges totales de 1999 à 2004 a été majoritairement déterminée par celle des charges de programme et de production. Le changement a surtout été marqué entre 1999 et 2000, lorsque les charges de programme et de production se sont accrues de 107 millions de francs, soit 19%, en raison surtout du transfert de la production télévisuelle de SF DRS à tpc. Ainsi, des dépenses qui incombait auparavant à SF DRS pour le personnel, les amortissements et l'exploitation ont ensuite été comptabilisés comme des charges de production. Toutefois, ces dépenses, et en particulier les charges de personnel, sont restées quasi constantes au niveau de la maison mère entre 1999 et 2000. Les dépenses de personnel ont donc en réalité nettement progressé de 1999 à 2000, malgré la constance affichée (cf. paragraphe 3.4.3). Les fluctuations prévues des charges totales sont elles aussi principalement détermi-

nées par l'évolution des charges de programme et de production, et reflètent en première ligne l'accroissement des coûts des années paires correspondant à la retransmission télévisée des grands événements sportifs (que l'on remarque aussi à l'illustration 21).

**Illustration 22: évolution des charges de la maison mère SRG SSR par types de charges (en mio. de CHF), 1999-2010**



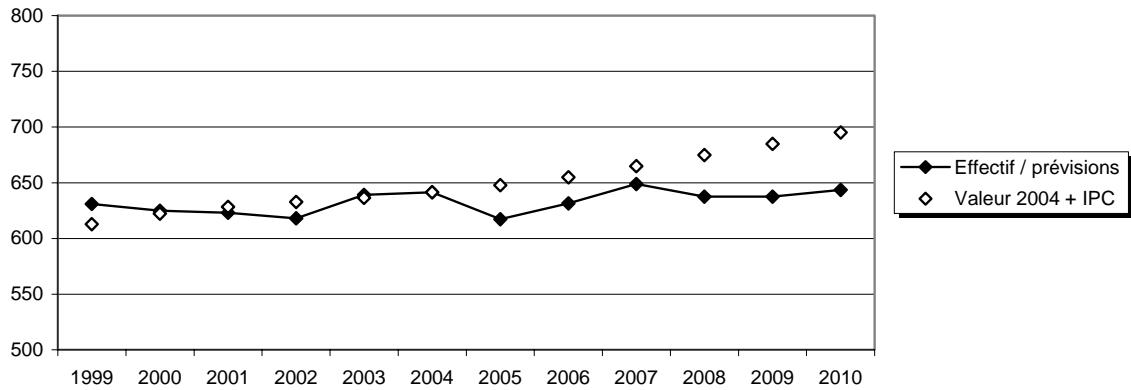
1999-2004 valeurs établies, 2005 valeurs prévues, 2006-2010 valeurs planifiées  
Source: Dataroom SRG SSR (tableau 5)

### 3.4.3 Charges de personnel

La composition des charges de personnel est présentée dans le tableau 5. En 2004, les salaires (honoraires compris) représentaient, avec 75%, le poste le plus important des charges totales de personnel, suivis par les prestations sociales, avec 16%, les allocations, avec 5%, et les autres frais de personnel avec 4%. Il convient de noter que l'évolution des charges de personnel ne dépend pas que de la composante des salaires et des autres frais de personnel, mais aussi de l'évolution de la structure du personnel (cf. chapitre 7).

Comme le montre l'illustration 23, les charges de personnel de la maison mère n'ont progressé que de 10 millions de francs, de 631 à 641 millions, entre 1999 et 2004. Cette croissance de 1,7% est nettement inférieure à l'inflation (4,7%). Il faut toutefois rappeler ici que l'évolution des charges de personnel est déformée par les conséquences de la création de tpc. Si l'on prend en compte les 64 millions de francs de charges de personnel de SF DRS absorbés par le transfert vers tpc, les charges de personnel effectives totales atteignent 74 millions de francs, soit 11,7%.

**Illustration 23: évolution des charges de personnel de la maison mère SRG SSR (en mio. de CHF), 1999-2010**

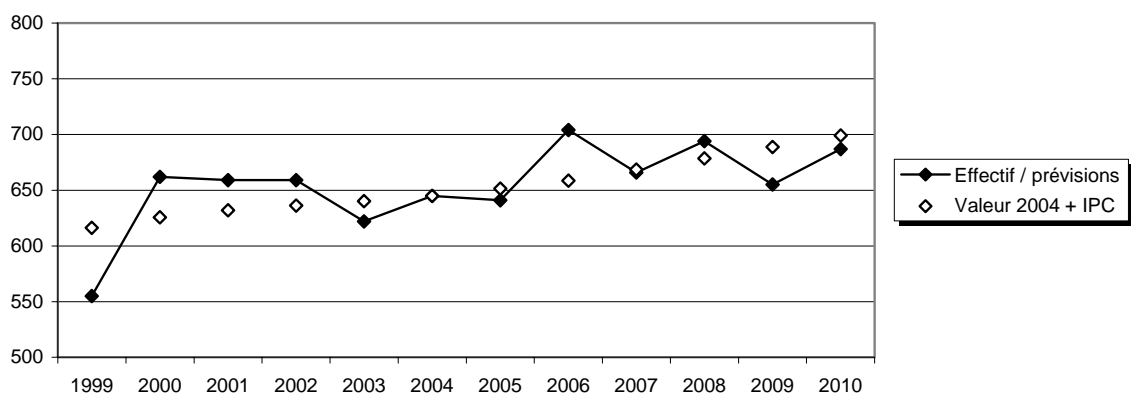


Attention: afin de rendre les changements plus visibles, l'axe de l'ordonnée ne commence pas à zéro; 1999-2004 valeurs établies, 2005 valeurs prévues, 2006-2010 valeurs planifiées  
 Source: Dataroom SRG SSR (tableau 5)

### 3.4.4 Charges de programme et de production

Comme le montre l'illustration 24, les charges de programme et de production se sont alourdies de 90 millions de francs (+16,3% pour une inflation de 4,7%) de 1999 à 2004, passant de 555 à 645 millions. Si l'on considère le fait que les coûts de programme et de production de SF DRS ont progressé de 89 millions de francs de par le transfert de la production à tpc, on remarque que les charges de programme et de production effectives sont restées quasi constantes entre 1999 et 2004, reculant même si l'on déduit l'inflation de 4,7%.

**Illustration 24: évolution des charges de programme et de production de la maison mère SRG SSR (en mio. de CHF), 1999-2010**



Attention: afin de rendre les changements plus visibles, l'axe de l'ordonnée ne commence pas à zéro; 1999-2004 valeurs établies, 2005 valeurs prévues, 2006-2010 valeurs planifiées  
 Source: Dataroom SRG SSR (tableau 5)

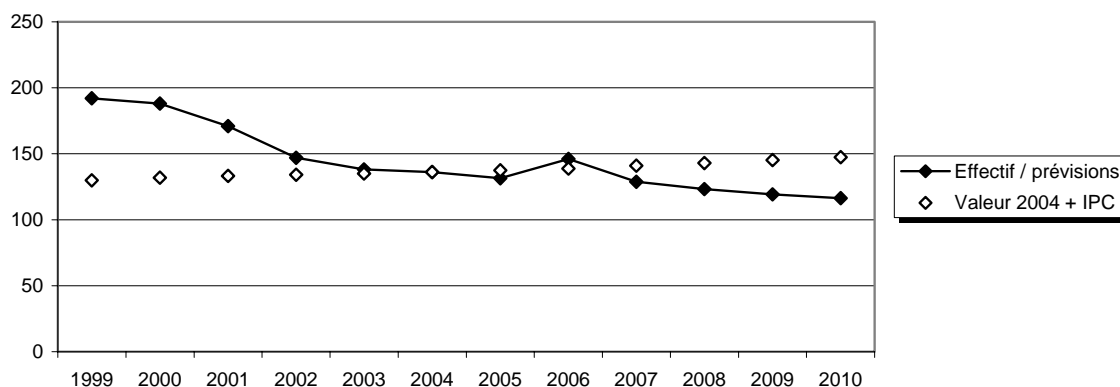
De 2004 à 2010, on peut tabler sur une progression de 645 à 687 millions de francs, ce qui représente un gain de 6,5% pour une inflation prévue de 8,4%.

Comme on peut le voir dans le **tableau 5**, les productions et les commandes télévisuelles constituent, avec 50% du total, la principale composante des charges de programme et de production, suivies par les locations de liaisons et de lignes (coûts de distribution) avec 21%, par les droits d'auteurs avec 17%, puis par les indemnités artistes et auteurs avec 9% (valeurs de 2004). L'évolution des coûts générés par les productions et commandes télévisuelles a été fortement influencée par le transfert, déjà abordé, de la production télévisuelle de SF DRS à tpc. On observe par ailleurs une progression systématique des coûts de distribution et des droits.

### Locations de liaisons et de lignes

Cette catégorie comprend en premier lieu la distribution (diffusion des programmes), à laquelle s'ajoute la contribution, c'est-à-dire les conduites d'alimentation qui transportent les sons et les images vers le studio d'émission et dont les caractéristiques qualitatives sont nettement supérieures à celles de la distribution du fait du retraitement des signaux. SRG SSR a repris la fonction de distribution des télécoms en 1998. Elle a toutefois pu réaliser de considérables économies sur ces tâches, en particulier grâce à la renégociation fructueuse des contrats de distribution avec Swisscom. Les frais de location de liaisons et de lignes ont ainsi pu régresser de près de 30%, passant de 192 millions de francs en 1999 à 136 millions en 2004. Jusqu'à 2010, on peut tabler sur une réduction supplémentaire à 116 millions de francs.

**Illustration 25: évolution des locations de liaisons et de lignes de la maison mère SRG SSR (en mio. de CHF), 1999-2010**



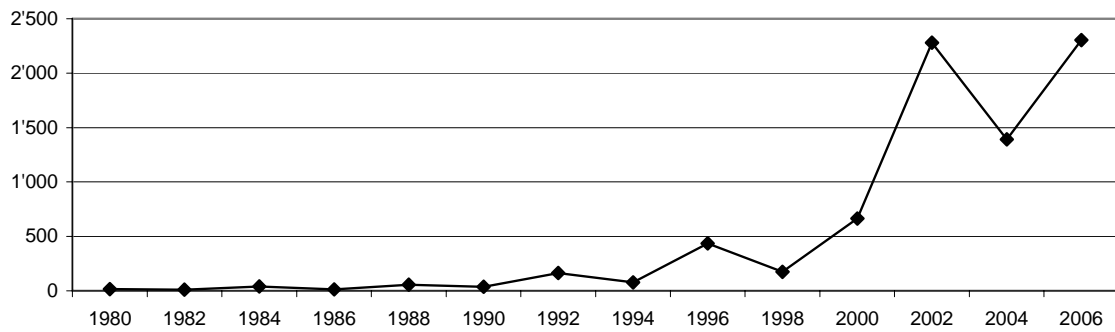
1999-2004 valeurs établies, 2005 valeurs prévues, 2006-2010 valeurs planifiées  
Source: Dataroom SRG SSR (tableau 5)

### Coûts liés aux droits

Les coûts engendrés par les droits d'auteur font partie des coûts de programme et de production. Ils sont soumis à de très fortes fluctuations. Cela vaut notamment pour les droits sportifs, qui augmentent drastiquement dans le cas des manifestations internationales. Comme le montre l'**illustration 26**, les coûts des droits de diffusion des quatre grands événements sportifs internationaux (Coupe du Monde et Coupe d'Europe de football, Jeux olympiques d'hiver et d'été) ont littéralement explosé ces dernières années. De 1998 à 2002, ces coûts ont été multipliés par 13,

passant de 176 à 2280 millions de francs. Une pause a été marquée après 2002 (effondrement de l'empire Kirch en Allemagne), ce qui pourrait signifier un certain apaisement des prix.

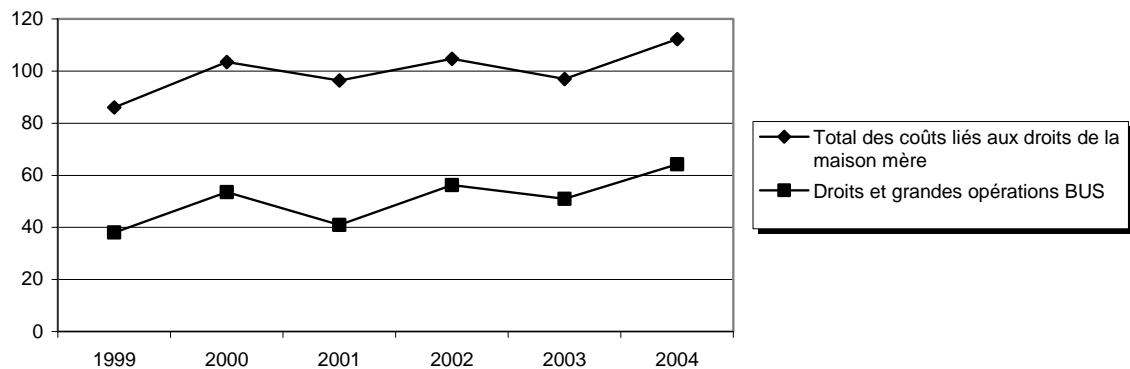
**Illustration 26: évolution des droits de diffusion pour les quatre grands événements sportifs internationaux (en mio. de CHF), 1980-2006**



Source: Dataroom SRG SSR, annexe tableau 34

Au vu de la progression dramatique des coûts liés aux grandes manifestations sportives, l'évolution des droits pour SRG SSR reste étonnamment limitée. Au total, les coûts des droits de la maison mère SRG SSR évoluaient autour des 100 millions de francs ces dernières années (cf. **illustration 27**).

**Illustration 27: coûts liés aux droits de la maison mère SRG SSR et de BUS (en mio. de CHF), 1999-2004**



Source: Dataroom SRG SSR, annexe tableau 33

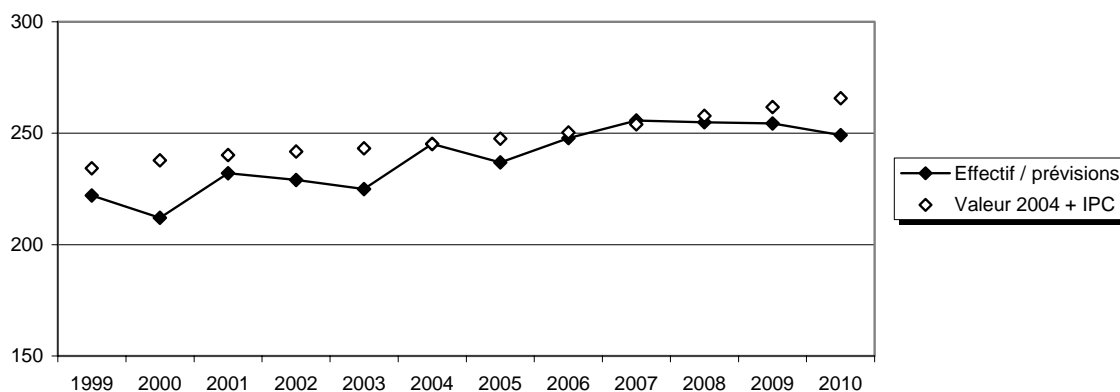
Les grands événements internationaux entraînent un accroissement des coûts pendant les années paires. L'évolution en dents de scie des coûts liés aux droits pour la maison mère s'explique en grande partie par celle des droits pour BUS. Entre 2000 et 2004 (deux années comparables car marquées par de grands événements), les coûts totaux liés aux droits ont progressé de quelque 9% pour la maison mère (de 103 à 112 millions de francs) et de plus de 20% pour BUS (de 53 à 64 millions de francs).

Deux facteurs expliquent en particulier le fait que l'évolution des coûts liés aux droits des grandes manifestations sportives ne se reflète que partiellement sur SRG SSR. D'une part, SRG SSR est, de par la taille proportionnellement modeste de son marché, moins directement affectée par la pression des prix que les diffuseurs des grands marchés (en particulier l'Allemagne). D'autre part, il faut reconnaître que SRG SSR négocie durement dans ce domaine et renonce dans certains cas aux retransmissions (comme p. ex. pour la Coupe du Monde de football en Corée et au Japon en 2002), pour des raisons de coûts.

### 3.4.5 Autres charges

L'évolution des autres charges est présentée dans l'illustration 28. Cette rubrique contient les charges d'exploitation générales ainsi que les amortissements et les corrections de valeur. De 1999 à 2004, ces charges ont progressé de 10,4% (inflation: 4,7%), de 222 à 245 millions de francs. Si l'on prend en compte la réduction de 11 millions des autres charges occasionnées par le transfert de la production de SF DRS vers tpc, on obtient une croissance effective de 15,3%. De 2004 à 2010, on peut tabler sur une progression de 1,6% (pour 8,4% d'inflation).

**Illustration 28: évolution des autres charges de la maison mère SRG SSR (en mio. de CHF), 1999-2010**



Attention: afin de rendre les changements plus visibles, l'axe de l'ordonnée ne commence pas à zéro; 1999-2004 valeurs établies, 2005 valeurs prévues, 2006-2010 valeurs planifiées  
Source: Dataroom SRG SSR (tableau 5)

### 3.4.6 Hypothèses des perspectives financières 2006-2010

Les perspectives financières de SRG SSR anticipent jusqu'à 2008 des résultats annuels négatifs (-61 millions de francs en 2006, -2 millions en 2007 et -6 millions en 2008). La prévision nettement négative pour 2006 est due aux grands événements sportifs (JO d'hiver de Turin, Coupe du Monde de football en Allemagne), qui pèsent lourdement sur les coûts de programme et de production ainsi que sur les charges de personnel. Le compte de résultat s'en trouvera très affecté car les recettes publicitaires ne progressent que timidement, contrairement aux prévisions initiales, et ne couvrent pas les coûts supplémentaires. Il faudra attendre l'année 2009 pour enregistrer de nouveau un bénéfice, prévu à 36 millions de francs. En effet, aucune manifestation sportive n'aura lieu

cette année, et les effets des mesures d'économie se feront sentir. Enfin pour l'année 2010, SRG SSR pronostique un bénéfice de 17 millions de francs.

Les perspectives financières reposent sur les hypothèses suivantes, qui présentent un fort potentiel d'incertitude:

- **effets de la nouvelle LRTV.** En supposant que la nouvelle LRTV entre en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2007, SRG SSR table sur des pertes et des coûts de 53 millions de francs en 2007, 61 millions en 2008 et 68 millions en 2009 et en 2010. Les 68 millions de pertes prévues à partir de 2009 se composent comme suit: 39 millions du fait du splitting de 4% (augmentation de 1 à 4%); 12 millions pour les mesures en faveur des personnes atteintes de déficiences sensorielles (sous-titrage: 8 millions, descriptions audio: 4 millions); 12 millions pour la contribution de 1% aux investissements technologiques des diffuseurs privés; 3 millions du fait de la limitation des interruptions publicitaires.
- **Risque de déficit de financement.** Dans le contexte des effets de la LRTV, SRG SSR table d'ici à 2009 sur un déficit de financement d'environ 160 millions de francs si aucune mesure appropriée n'est prise. Afin de combler ce déficit, les perspectives financières prévoient des mesures d'économies et des adaptations des produits de la redevance.
- **Mesures d'économies.** Les mesures d'économies adoptées par SRG SSR en 2005 sont réparties sur trois niveaux, à savoir a) les projets d'économies nationaux, b) les mesures d'économies spécifiques et c) les directives d'économies linéaires adressées aux unités d'entreprise (**tableau 6**). Les économies réalisées grâce à ces mesures atteindront 82 millions de francs d'ici à 2009/2010 (35 millions grâce aux directives d'économies linéaires adressées aux UE et 23 millions pour les projets d'économies nationaux ainsi que pour les mesures d'économies spécifiques). Les 14 millions de francs d'économies (avec les mesures d'économies spécifiques) associés au mandat de prestations pour l'étranger sont annulés si la Confédération renouvelle, à partir de 2007, sa contribution au mandat de swissinfo dans des proportions comparables.
- **Adaptations des produits de la redevance.** Les perspectives financières reposent sur le principe selon lequel les pertes engendrées par la nouvelle LRTV sont compensées par le Conseil fédéral. En outre, elles envisagent une augmentation des produits de la redevance pour la télévision, de l'ordre de 6,5%. Les produits de la redevance supplémentaires couvriront, à hauteur d'environ deux tiers, le financement des coûts occasionnés par la nouvelle LRTV (en particulier par les mesures en faveur des personnes souffrant de déficiences sensorielles).



**Tableau 6: plan d'épargne SRG SSR 2007-2010 (en mio. de CHF)**

	2007	2008	2009	2010
Plan d'épargne national				
Contrats de distribution	5,0	8,0	10,0	10,0
Simulcasting DVB-T	4,0	6,0	8,0	8,0
Divers	0,0	6,0	6,0	6,0
Total	9,0	20,0	24,0	24,0
Mesures d'économies spécifiques				
DG	1,0	2,0	2,0	2,0
BUS	3,0	4,0	5,0	5,0
Mandat étranger	14,0	14,0	14,0	14,0
Optimisation MSC	2,0	2,0	2,0	2,0
Total	20,0	22,0	23,0	23,0
Mesures d'économies linéaires pour les UE				
SF	3,4	5,7	10,7	10,7
TSR	2,6	4,5	8,3	8,3
TSI	1,8	3,1	5,7	5,7
SR DRS	1,4	2,5	4,5	4,5
RSR	1,0	1,8	3,3	3,3
RSI	0,7	1,2	2,2	2,2
RTR	0,1	0,2	0,3	0,3
Total	11,0	19,0	35,0	35,0
Total SRG SSR	40,0	61,0	82,0	82,0

Source: Dataroom SRG SSR (perspectives financières 2006-2010).

### 3.4.7 Effets de l'évolution des charges sur les coûts et les quantités

Comme le montre l'**illustration 20**, les charges ont globalement évolué en parallèle de l'inflation de 2000 à 2004, après une progression nettement plus rapide que l'inflation entre 1999 et 2000. Pour évaluer cette évolution, il faut considérer la modification de l'offre de prestations survenue pendant ces années. L'évolution totale peut être divisée en trois composantes, au sens de la méthode KEF<sup>19</sup> utilisée en Allemagne pour calculer les besoins financiers qui doivent être couverts par la redevance:

- évolution des charges en cas de maintien de l'offre de prestations initiale (du fait de l'évolution des prix dans les différentes catégories de coûts);
- accroissement (diminution) des charges du fait d'une augmentation (réduction) de l'offre de prestations;
- réduction des charges du fait de gains de productivité (mesures d'économie).

Comme le montre la représentation de l'évolution des prestations au chapitre 2, il est impossible de réduire les prestations à un ensemble quantifiable d'unités physiques (heures de diffusion) permettant de suivre l'évolution quantitative. Le modèle d'attribution des ressources décrit au paragraphe 3.1 permet toutefois une approximation avec d'un côté la répartition en cas de maintien de l'offre de prestations initiale, et de l'autre en cas de modification de l'offre de prestations. Les projets sortant des affaires courantes sont saisis au niveau séparé «financement de projets». Il peut s'agir ici de projets de développement comme de projets d'économies. Le détachement de ces projets ne signifie pas que des changements structurels au sein du mandat (par des mesures

<sup>19</sup> Voir chapitre 12 pour plus de détails à ce sujet.

réduites de développement et de réduction) soient impossibles dans le cadre de la base d'attribution du mandat. SRG SSR part cependant du principe que ces petits changements maintiennent l'équilibre global et que le mandat affiche ainsi un niveau de prestations inchangé. En outre, elle présume que les unités d'entreprise peuvent réaliser des gains de productivité de l'ordre de la moitié de l'inflation et n'accroît donc les ressources pour le mandat qu'à hauteur de la moitié de l'inflation. Pendant la période allant de 1999 à 2004, l'inflation annuelle s'est établie à plus de 0,9%, tandis que les gains de productivité annuels supposés par SRG SSR compensaient presque 0,5%.

Afin de pouvoir répartir l'évolution sur une période sur les trois composantes, il est nécessaire de rassembler les données sur les projets de développement des prestations (détaillées sous le financement du projet) comme celles sur les projets d'économies spécifiques. SRG SSR a rassemblé ces données à l'intention du CDF pour la période de 1996 à 2004 (tableau 35 en annexe). Ces données constituent la base de l'analyse suivante qui, pour des raisons de comparabilité avec les autres résultats, se limite à la période allant de 1999 à 2004. Il convient de noter que SRG SSR ne peut indiquer le développement effectif des prestations que pour le domaine radio et télévision (au total +42 mio. de fr. de 1999 à 2004). En ce qui concerne les autres augmentations de coûts liés au programme (103,6 mio. de fr. de 1999 à 2004), il s'agit d'un mélange de coûts liés au développement des prestations et du maintien de l'offre.

**Tableau 7: données de SRG SSR sur l'augmentation des ressources, le développement des prestations et les gains de productivité (mio. de CHF), 1999-2004**

(1) Ressources supplémentaires disponibles pour le programme		128,6
Recettes brutes supplémentaires	125,5	
Réduction des coûts de distribution (par rapport à 1998)	32,4	
Contribution fédérale à swissinfo/SRI	6,9	
Mesures salariales	- 32,2	
Augmentation des fonds propres 1999-2004	- 4,0	
(2) Ressources supplémentaires investies dans le programme		145,6
Développement radio	10,8	
Développement télévision	31,2	
Augmentation des autres coûts de programme	103,6	
(3)=(2)-(1) Gain de productivité		17,0

\* Cf. les détails au tableau 35 en annexe

Source: Dataroom SRG SSR (calcul séparé pour le CDF), propres calculs

Comme le montre le tableau 7, SRG SSR disposait en 2004 de 128,6 millions de francs supplémentaires pour le programme, par rapport à 1999. L'écart provient essentiellement des recettes brutes supplémentaires de 125,5 millions de francs. En ce qui concerne les coûts de distribution, des négociations fructueuses avec Swisscom ont permis d'économiser 32,4 millions de francs. Les contributions fédérales à swissinfo/SRI ont par ailleurs augmenté de 6,9 millions. D'un autre côté, les ressources disponibles pour le programme ont été réduites. Le coût des mesures salariales a été chiffré par SRG SSR à 32,2 millions de francs; il comprend les mesures de compensation de l'inflation, les rattrapages de salaires, les mesures individuelles et les paiements exceptionnels. Ce chiffre correspond bien à l'évolution salariale pure, c'est-à-dire à l'évolution des charges salariales à structure de personnel constante. De plus, par rapport à 1999, 4 millions de francs supplémentaires ont été investis dans les fonds propres en 2004.

Pour la période de 1999 à 2004, SRG SSR chiffre le développement du programme comme suit:

- 10,8 millions de francs ont été utilisés pour le développement de la radio.
- Celui de la télévision a requis 31,2 millions.
- 103,6 millions de francs ont en outre été nécessaires pour des autres augmentations de coûts liés au programme (p. ex. offre en ligne, droits d'auteur, agences, droits sportifs).

Comme remarqué précédemment, les 103,6 millions de francs d'autres augmentations de coûts liés au programme ne peuvent pas être répartis précisément entre les coûts du développement des prestations et ceux du maintien de l'offre. On peut certes attribuer clairement certains postes, notamment les coûts supplémentaires pour l'offre en ligne (34,2 mio. de fr.), au développement des prestations, mais les postes agrégés comme les productions de tiers et les commandes, les agences et le sport constituent un mélange de ces deux composantes. SRG SSR estime que les 103,6 millions de francs se répartissent environ pour moitié entre le développement des prestations et le maintien de l'offre. Dans ces conditions, quelque 52 millions de francs, soit un bon tiers des 145,6 millions supplémentaires investis dans le programme, correspondent au coût du maintien des prestations (et en particulier à l'augmentation des coûts liés aux droits). Près des deux tiers (environ 94 mio. de fr.) reviennent au développement de l'offre.

Concernant le maintien de l'offre de prestations de 1999 à 2004, il résulte donc une augmentation des coûts de l'ordre de 84 millions de francs (32 millions pour les mesures salariales et 52 millions pour les autres mesures). En comparaison des 1408 millions de francs de charges d'exploitation de la maison mère en 1999, la croissance des coûts est de 6,0% ce qui correspond à un taux annuel de 1,2% environ. L'augmentation annuelle des coûts a donc été légèrement supérieure à l'inflation, qui s'est élevée à 0,9% par an de 1999 à 2004.

Le développement des prestations de 1999 à 2004 a coûté quelque 94 millions de francs. En comparaison des 1408 millions de francs de charges d'exploitation de la maison mère en 1999, on obtient une croissance de 6,7% (taux annuel de 1,2%).

En 2004, les coûts de l'offre globale (en conséquence de l'inflation et du développement) étaient supérieurs de 178 millions de francs (145,6 millions de ressources supplémentaires investies dans le programme plus 32,2 millions pour les mesures salariales), ou 12,6%, à ceux de 1999. Cela correspond à une croissance annuelle de 2,4%.

Le gain de productivité résultant (17 mio. de fr.) représente 1,2% des coûts (1408 mio. de fr.) de l'offre de prestations de 1999. En moyenne annuelle, ce gain de productivité compense donc environ 0,2% des coûts, ce qui est nettement inférieur au gain de 0,5% par an prévu par l'attribution des ressources.

Ces informations peuvent être résumées comme suit:

- Une répartition nette des coûts entre le maintien de l'offre et le développement des prestations étant impossible, le résultat obtenu est une approximation. Cette représentation peut être développée et améliorée.
- Le maintien des prestations de 1999 à 2004 a engendré un accroissement des coûts de 1,2% par an, pour une inflation de 0,9%.
- Concernant le développement des prestations, il représente 1,3% de coûts supplémentaires par an.
- Les gains de productivité sont restés relativement modestes, compensant chaque année 0,2% du niveau des prestations.

### 3.5 Les coûts de l'idée suisse

La notion d'«idée suisse» résume les caractéristiques helvétiques suivantes dans la mise en œuvre du service public:

- Egalité des régions linguistiques: SRG SSR doit, de par sa Concession (cf. paragraphe 2.3.1) fournir une «offre de programme de même valeur» à chacune des trois régions linguistiques, à savoir la Suisse alémanique, la Suisse romande et la Suisse italienne. La Suisse romanche doit bénéficier d'une offre de base.
- Soutien régional et local des organisations institutionnelles conformément à la Concession, SRG SSR se compose de quatre sociétés régionales qui s'organisent de façon que les différentes parties de leur territoire et les divers milieux de la population soient représentés dans leurs conseils régionaux respectifs (art. 6 et art. 7 de la Concession SRG SSR au 25 juin 2003).
- Offre pour l'étranger: conformément à la Concession swissinfo/SRI, SRG SSR diffuse une offre de programmes radiophoniques<sup>20</sup> en plusieurs langues destinée à l'étranger (art. 2 Concession swissinfo/SRI, au 1<sup>er</sup> janvier 2003).

Les paragraphes ci-dessous présentent une estimation du coût de ces prescriptions. Il ne s'agit pas ici de remettre en question les directives politiques auxquelles SRG SSR est soumise, mais il est important pour aborder les aspects politiques du mandat de service public de SRG SSR de représenter de manière transparente les coûts des instructions politiques.

Le calcul suivant ne tient pas compte de l'obligation de couvrir l'ensemble du territoire par des canaux de distribution terrestres et satellitaires. Un aspect spécifique de l'idée suisse réside dans la directive (art. 28 LRTV, art. 16 ss. Concession) selon laquelle SRG SSR doit assurer une distribution dans les autres régions du pays (diffusion terrestre des premiers programmes dans tout le pays, diffusion des émissions en romanche par satellite). Cet aspect spécifique de l'idée suisse est difficilement dissociable du service public en général, de sorte qu'il n'a pas été tenté de le quantifier dans ce qui suit.

#### 3.5.1 Coût de l'égalité des régions linguistiques

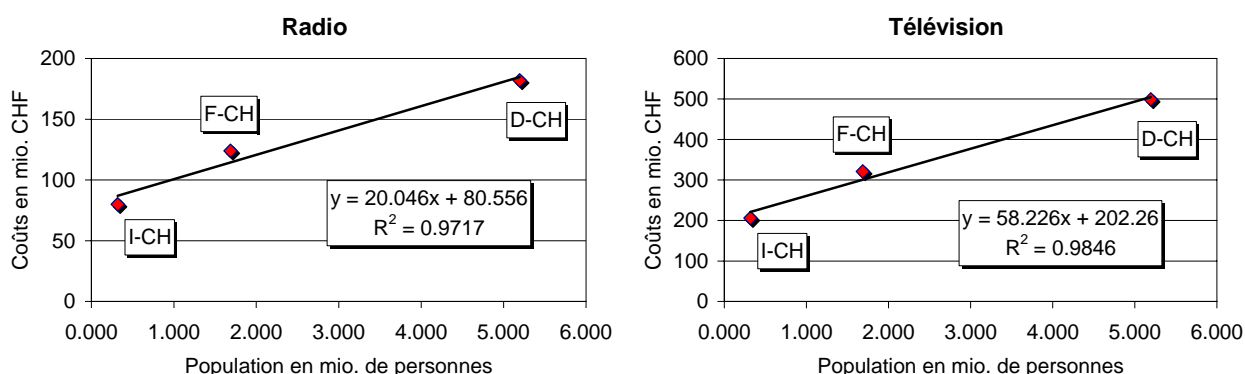
Le coût de l'égalité entre les régions linguistiques Suisse alémanique, Suisse romande et Suisse italienne peut être approximativement estimé au moyen d'une analyse simple. Comme le montre l'**illustration 29**, il existe un rapport presque linéaire entre la taille du marché (population de la région linguistique) et le coût de l'offre radiophonique et télévisuelle dans la langue régionale.

Les rapports correspondants peuvent être représentés à l'aide des équations de régression suivantes:

- Coûts offre radio en mio. de fr. =  $80,6 + 20,0 * \text{population en mio.}$
- Coûts offre télévision en mio. de fr. =  $202,3 + 58,2 * \text{population en mio.}$
- Coûts offre télévision + radio en mio. de fr. =  $282,8 + 78,3 * \text{population en mio.}$

<sup>20</sup> swissinfo propose aujourd'hui une offre Internet, qui remplace l'offre de programmes radiophoniques.

Illustration 29: coûts de l'offre multilingue par taille de marché, 2004



Source: Dataroom SRG SSR, propres calculs

Dans le cas de la télévision, le rapport s'interprète comme suit: la manière dont l'égalité de l'offre est concrétisée par SRG SSR génère des coûts de base considérables, de l'ordre de 200 millions de francs, indépendamment de la taille du marché. Ces coûts s'accroissent en outre d'environ 58 millions de francs par million d'habitants. L'augmentation des coûts est donc proportionnellement inférieure à celle de la population, les coûts se réduisant pour chaque personne supplémentaire. Tandis que l'offre télévisuelle de Suisse alémanique coûte 96 francs par personne et par an, celle de Suisse romande coûte le double (190 francs) et celle de Suisse italienne presque sept fois plus cher (648 francs).

Tableau 8: coûts par région linguistique, 2004

	Popula- tion		Coûts en mio. de CHF			Coûts par personne (population) en CHF		
	Mio.	Radio	TV	Total	Radio	TV	Total	
Suisse alémanique	5,195	182	499	681	35	96	131	
Suisse romande	1,687	124	321	445	74	190	264	
Suisse italienne	0,318	80	206	286	252	648	900	
Total effectif (3 espaces linguisti- ques)	7,200	386	1 026	1 412	54	143	196	
Hypothèse sur un espace linguisti- que	7,200	225	621	846	31	86	118	
Coûts absolus de l'idée suisse		161	405	566	22	56	79	
Coûts de l'idée suisse en %		41,7%	39,4%	40,1%	41,7%	39,4%	40,1%	

\* Calcul à l'aide des équations de régression indiquées dans le texte  
Source: Dataroom SRG SSR, propres calculs

Le **tableau 8** présente un comparatif des données correspondantes. Les équations de régression indiquées ci-dessus permettent en outre d'exposer les coûts hypothétiques qui seraient générés si la Suisse formait un espace linguistique unique, avec une seule offre de même valeur (situation comparable à celle de l'Autriche).

Si le rapport, déterminé de manière empirique, entre les coûts et la taille de la population s'applique aussi à ce grand marché, on obtient un coût total de l'ordre de 850 millions de francs,

soit 118 francs par habitant. Pour les trois régions linguistiques, le coût total s'élève à 1410 millions de francs, soit 196 francs par habitant. On peut donc chiffrer à quelque 570 millions de francs, ou 79 francs par personne, le coût de l'égalité de l'offre sur les trois régions linguistiques.<sup>21</sup> Cela représente environ 40% des coûts actuels (davantage pour la radio, moins pour la télévision). La réduction effective des coûts dans un espace unilingue serait en fait légèrement inférieure à ces 40% car dans un espace linguistique unique, il faudrait aussi produire des fenêtres de programmation régionale (comme les journaux régionaux de la radio alémanique, ou encore les studios régionaux de la télévision autrichienne).

Ce calcul extrêmement approximatif ne prend pas encore en compte le coût de l'offre de base en Suisse romanche, qui s'élève à plus de 20 millions de francs. Dans l'ensemble, le coût de l'égalité des régions linguistiques peut donc être chiffré à quelque 600 millions de francs, sur 1,5 milliard de francs du coût total de SRG SSR.

### 3.5.2 Soutien régional et local des organisations institutionnelles

Les coûts des structures régionales et locales de l'organisation institutionnelle concernent principalement les salaires et les indemnités (secrétariat, médiation, membres des organes). A cela s'ajoutent les coûts d'encadrement des membres et des relations publiques. Ces coûts sont en partie couverts par les contributions des unités d'entreprise à l'organisation institutionnelle, contributions qui ont représenté au total 3,3 et 3,7 millions de francs en 2003 et 2004 (**tableau 9**).

**Tableau 9: contributions des unités d'entreprise à l'organisation institutionnelle (en CHF)**

	2003	2004
Suisse alémanique	2 200 000	2 500 000
Suisse romanche	60 000	80 000
Suisse romande	780 000	810 000
Suisse italienne	300 000	300 000
Total	3 340 000	3 690 000

Source: Dataroom SRG SSR (rapports de gestion, documents issus des entretiens dans les UE)

Les organisations institutionnelles locales de Suisse alémanique reçoivent en outre quelque 700 000 francs par an en rentes de droit de superficie pour les studios radio de Berne, Bâle et Zurich (qui sont la propriété des organisations institutionnelles). Si ces rentes de droit de superficie (qui seraient supprimées dans le cas d'une intégration des studios dans l'entreprise SRG SSR) sont prises en compte, les coûts directs totaux de l'organisation institutionnelle atteignent environ 4 à 5 millions de francs par an.

Indirectement, les coûts sont nettement plus élevés:

- La double subordination des unités d'entreprise, sous la DG SRG SSR d'une part et sous les conseils d'administration régionaux d'autre part, pose des problèmes de coordination. S'il n'en résulte que rarement des frictions claires, cette structure double accorde toutefois un poids im-

<sup>21</sup> Le coût de 570 millions de francs correspond aux différents coûts de base dans les deux situations comparées. Dans la situation actuelle, les coûts de base s'élèvent à 851,4 millions de francs (3 fois 203,2 millions pour la télévision et 3 fois 80,6 millions pour la radio). Dans la situation hypothétique d'un espace linguistique unique, les coûts de base s'élèveraient à 283,8 millions de francs (203,2 millions pour la télévision et 80,6 millions pour la radio). La différence s'élève donc à 567,6 millions de francs.

portant à la décentralisation des décisions, ce qui entraîne une sous-exploitation des synergies. Il est impossible de quantifier ces éléments.

- Le soutien local implique, en Suisse, que SR DRS opère trois studios (à Berne, Bâle et Zurich). Selon l'estimation du directeur de SR DRS, le rassemblement de la production en un seul site permettrait une économie de quelque 10 millions de francs.

### 3.5.3 Offre à destination de l'étranger

Les coûts de l'offre swissinfo pour l'étranger se sont élevés à 42 millions de francs en 2003, à 31 millions en 2004 et à 28 millions en 2005. A cela s'ajoutent 17 millions de francs investis dans arte, 3Sat, Euronews et TV5.

### 3.5.4 Tableau global des coûts de l'idée suisse

Si l'on additionne les différents coûts de l'idée suisse en 2004, le montant avoisine les 635 millions de francs (**tableau 10**), ce qui correspond à environ 42% des coûts totaux de SRG SSR. Ne sont pas inclus dans ce calcul les coûts, non quantifiables, de la décentralisation des décisions. Ceux-ci font l'objet d'une analyse qualitative plus détaillée au chapitre 10.

**Tableau 10: tableau global des coûts de l'idée suisse (estimation approximative), 2004**

	Mio. de CHF	% des charges totales de SRG SSR
Egalité des régions linguistiques:		
Offres de même valeur pour les trois régions linguistiques	570	38,0%
Offre de base pour la Suisse romanche	20	1,3%
Organisation institutionnelle		
Coûts directs	5	0,3%
Décentralisation des décisions	..	..
Division de la radio DRS en trois studios	10	0,7%
Offre à destination de l'étranger		
Coûts de swissinfo	30	2,0%
Total		
Somme des différents effets	635	42,3%

Source: Dataroom SRG SSR, propres calculs

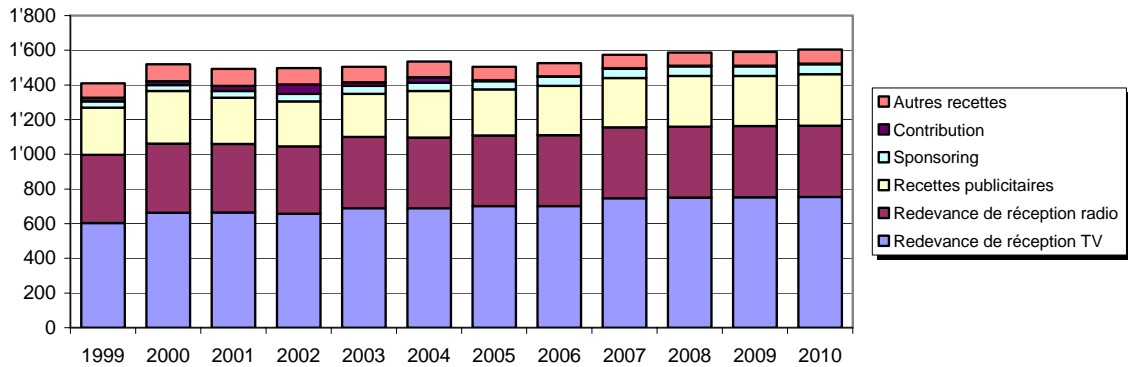
Il reste à souligner que ces coûts ont une utilité qui doit être appréciée dans une analyse plus détaillée.

## 3.6 Produits

### 3.6.1 Produits totaux 1999-2010

Le total des produits suit une évolution similaire à celle des charges totales puisque, de manière générale, l'équilibre des comptes est assuré. Il a donc été décidé de renoncer à leur représentation (qui correspondrait largement à l'illustration 20).

**Illustration 30: évolution des produits de la maison mère SRG SSR par types de produits (en mio. de CHF), 1999-2010**



1999-2004 valeurs établies, 2005 valeurs prévues, 2006-2010 valeurs planifiées  
Source: Dataroom SRG SSR, annexe tableau 36

Comme le montre l'**illustration 30**, les produits de la maison mère sont composés à 70% des produits de la redevance. La redevance de réception TV en représente 45% et celle de la radio 27%. Viennent ensuite les recettes publicitaires (nettes), avec en moyenne 19%, puis les autres types de produits (sponsoring, contributions et autres recettes) avec environ 10% des produits totaux.

### 3.6.2 Produits de la redevance

#### Clarifications conceptuelles

Les produits de la redevance représentent plus de 70% des recettes totales de SRG SSR. Concernant l'analyse de la situation financière de SRG SSR, la question de l'évolution à long terme des produits de la redevance qu'elle perçoit revêt une importance cruciale. Il n'est cependant pas facile d'y répondre car l'ampleur et l'évolution des produits de la redevance dépendent de plusieurs facteurs qui doivent être considérés dans leur ensemble.

Du fait de cette importance, les paragraphes suivants présentent, en plus des données habituelles de 1999 à 2010, l'évolution à long terme des revenus de la redevance depuis 1980. Pour cette évolution à long terme, l'analyse visait principalement à déterminer le poids des différents facteurs (montants à payer par les ménages, part de SRG SSR dans les recettes brutes et nombre de ménages soumis à la redevance).

Il est essentiel de différencier la redevance de réception facturée (= montant de la redevance multiplié par le nombre de ménages assujettis) et celle qui est octroyée à SRG SSR (= redevance facturée moins la part des autres acteurs). Jusqu'en 1997, une part d'environ un tiers de la redevance facturée revenait aux PTT pour compenser différentes fonctions: 1. distribution des programmes, 2. encaissement de la redevance, 3. gestion des fréquences et poursuite des resquilleurs. En 1998, ces tâches ont été réparties comme suit: SRG SSR est elle-même responsable de la distribution, l'encaissement est assuré par Billag SA, la gestion des fréquences et la poursuite



des resquilleurs par l'OFCOM. La compensation perçue par Billag s'est élevée en 2003 à 48 millions de francs (4,1% de la redevance facturée), et celle de l'OFCOM à 12 millions (0,7% de la redevance facturée). 14 millions de francs ont en outre été versés aux diffuseurs privés au titre de la répartition des quotes-parts (splitting) de la redevance, et SRG SSR a dépensé 138 millions pour assurer la distribution. Grâce aux négociations fructueuses de SRG SSR avec Swisscom, les coûts de distribution ont pu être sensiblement réduits après 1998 (cf. illustration 25).

En ce qui concerne l'étude à long terme, de 1980 à 2004, les produits de la redevance à partir de 1998 ont été diminués des coûts de distribution pour cette année. Cette correction indique donc l'évolution des produits de la redevance de SRG SSR nécessaires pour assurer le financement des mêmes fonctions qu'avant 1998, c'est-à-dire sans la distribution. Pour la période 1999 à 2010, l'analyse tient compte de l'évolution des produits totaux de la redevance (y compris la part relative aux coûts de distribution) ainsi que de celle des produits de la redevance après déduction des coûts de distribution.

Le nombre de ménages exonérés de la redevance a fortement évolué ces dernières années (cf. tableau 38 en annexe). Jusqu'en 1992, les groupes de population les plus divers étaient exonérés (Ordonnance du DFTCE du 17 août 1983 relative à l'ordonnance 1 de la loi réglant la correspondance télégraphique et téléphonique, art. 71). Le groupe aux plus grands effectifs est celui des collaborateurs de SRG SSR. Depuis l'entrée en vigueur, en 1992, d'une réglementation restrictive, les collaborateurs de SRG SSR se voient rembourser la redevance par SRG SSR, au titre d'une prestation annexe. Seuls restent libérés de l'obligation de payer la redevance les bénéficiaires (présentant une incapacité de gain d'au moins 50%) de l'AVS et de l'AI à faibles revenus. Le niveau des faibles revenus a été fixé à cinq tiers de la rente AVS minimale. En janvier 2001, le Tribunal fédéral a donné suite au recours d'un bénéficiaire de prestations complémentaires dont les revenus étaient supérieurs à ce seuil, et l'a exonéré de la redevance (ATF 2A.238/2000 du 5 janvier 2000). Le 1<sup>er</sup> août 2001, l'art. 45 de l'ordonnance sur la radio et la télévision a été modifié en conséquence, de sorte que les bénéficiaires de prestations complémentaires sont exonérés de la redevance sur demande écrite. Au cours des délibérations concernant la nouvelle LRTV, le Conseil national avait envisagé une modification de la LPC selon laquelle la redevance aurait été considérée comme un facteur de coût additionnel et donc imputé aux prestations complémentaires. Le Conseil des Etats n'est pas entré en matière. En 2004, 162 418 foyers étaient exonérés de la redevance TV et 157 380 de la redevance radio. L'augmentation de la redevance de 4,1% (11 francs par an pour la télévision, 7 francs pour la radio) adoptée en 2003 a servi à compenser le manque à gagner de la redevance occasionné par l'exonération des bénéficiaires de prestations complémentaires. L'augmentation de la redevance a entraîné en 2003 une hausse de 47,5 millions de francs de la redevance totale facturée. Ce montant correspond, pour les revenus de SRG SSR, à environ 114 000 foyers exonérés de la redevance TV et radio en 2002. Le calcul du manque à gagner effectivement subi par SRG SSR de par l'exonération de la redevance doit tenir compte de ce qu'une partie des foyers exonérés sortent de ces effectifs en raison de décès. SRG SSR, ou plus exactement Billag, ne peut actuellement pas quantifier ces effets. D'un autre côté, Billag ne vérifie qu'à intervalles éloignés si les foyers exonérés remplissent toujours les conditions de l'exonération. Ce contrôle est effectué en 2006 pour la deuxième fois.

## Evolution 1980-2004

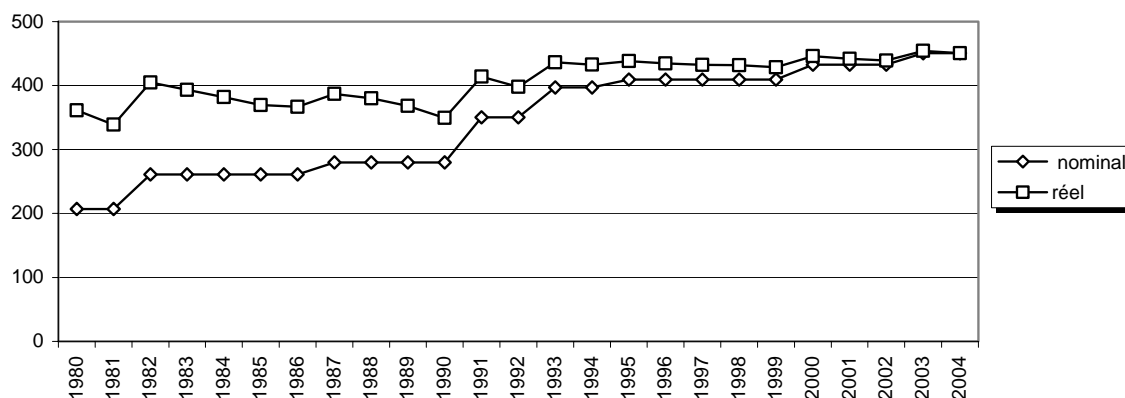
Conformément à la Concession (art. 10, al. 2), SRG SSR peut soumettre «en règle générale tous les deux ans» une demande d'adaptation de la redevance de réception à l'autorité concédante. Ces dernières années, il s'est généralement écoulé bien plus de deux ans entre les adaptations de la redevance. Depuis 1980, la redevance a été relevée sept fois, en 1982, 1987, 1991, 1993, 1995, 2000 et 2003. De 1980 à 2004, la redevance radio et télévision par foyer a progressé d'environ 117%, passant de 207 à quelque 450 francs (**illustration 31**). En chiffres réels, cette hausse atteint à peine 23% (de 361 à 450 francs, au pouvoir d'achat de 2004).

Depuis 1993, la redevance augmente nettement moins que précédemment puisqu'elle n'a gagné en valeur nominale que 13,4% de 1993 à 2004 (de 397 à 450 fr.), soit une hausse réelle de 3,2% (de 437 à 450 fr.).

Comme le montre l'**illustration 32**, le nombre de foyers s'acquittant de la redevance n'a cessé d'augmenter jusqu'en 1997. De 1980 à 1997, son taux de croissance a atteint 34,5% (1,8% par an) pour la télévision et 24,5% (1,5% par an) pour la radio. Cette évolution s'explique par la tendance démographique au rétrécissement des foyers (davantage de célibataires), à laquelle s'ajoute pour la télévision l'augmentation du nombre de foyers équipés. De 1997 à 2004, le nombre de foyers payant la redevance n'a progressé que de 0,8% dans le domaine télévisuel, et a même reculé de 2,7% pour la redevance radio. Outre le ralentissement de la tendance à la réduction de la taille des foyers, la hausse de la part des ménages exonérés se reflète dans ces chiffres. Pour la radio et la télévision, cette part s'élevait à moins de 2% au début des années 1980, avant de reculer à moins de 1% jusqu'en 1997. Du fait de l'exonération des bénéficiaires des prestations complémentaires, cette part a progressé jusqu'en 2004 à 5,1% pour la radio et 5,5% pour la télévision.

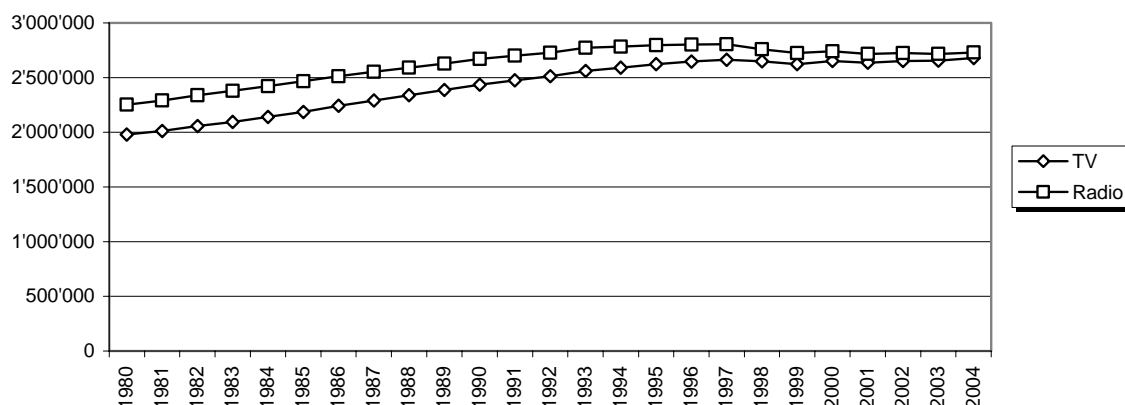
Résultat de l'évolution du nombre de foyers s'acquittant de la redevance et de l'augmentation de celle-ci, les produits de la redevance de SRG SSR se sont envolés jusqu'en 1993 (**illustration 33**). En valeur nominale, ils ont gagné 159%, soit 7,6% par an, en passant de 300 à 777 millions de francs. En valeur réelle, la hausse s'est élevée à 63% sur l'ensemble de la période, soit 3,8% par an. Entre 1993 et 2004, les produits de la redevance ont encore fortement progressé, de 777 à 961 millions de francs, soit 24% en nominal et 13% en réel. Les taux de croissance annuels correspondants sont de 1,6% en nominal et 0,9% en réel. Le fait que cela ait été possible malgré le recul du nombre de foyers payant la redevance s'explique en premier lieu par les produits de la redevance qui, par la réduction des coûts de distribution après 1998, ont été libérés en tant que produits «généraux» de la redevance (cf. clarifications conceptuelles ci-dessus).

**Illustration 31: redevance annuelle pour la radio et la télévision (réception privée, en CHF), 1980-2004**



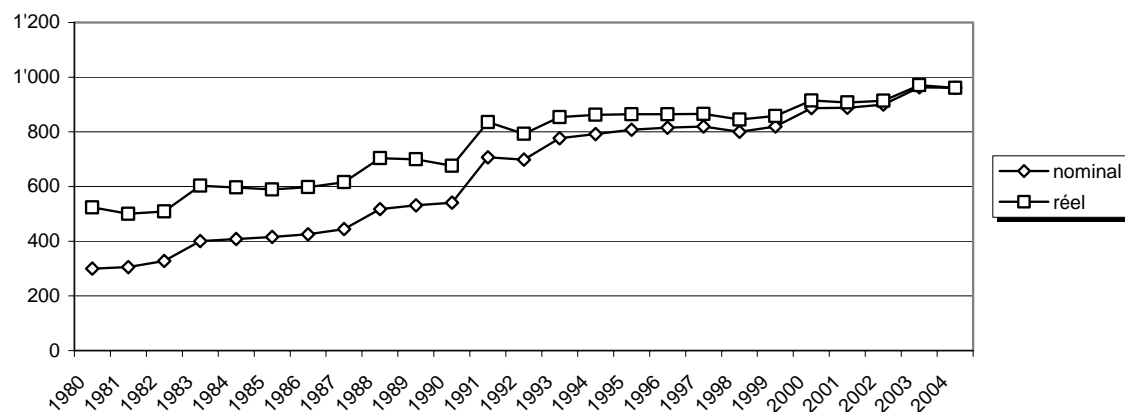
Source: Dataroom SRG SSR, annexe tableau 37

**Illustration 32: nombre de foyers s'acquittant de la redevance, 1980-2004**



Source: Dataroom SRG SSR, annexe tableau 38

**Illustration 33: produits de la redevance de SRG SSR\* en mio. de CHF, 1980-2004**



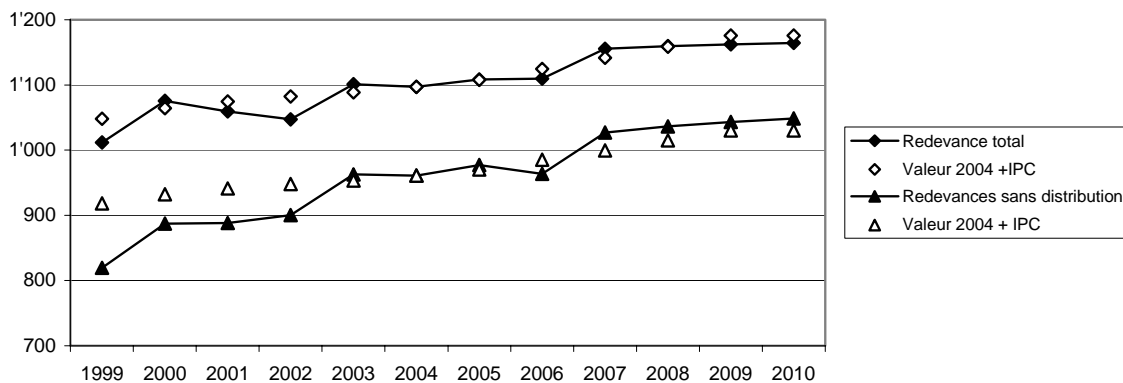
\* à partir de 1998, les coûts de distribution sont déduits  
 Source: Dataroom SRG SSR, annexe tableau 39

**Evolution 1999-2010**

L'illustration 34 présente l'évolution des produits de la redevance de 1999 à 2010, aussi bien pour les produits totaux que pour les produits après déduction des coûts de distribution. Ces deux données suivent une évolution largement parallèle. De 1999 à 2004, l'écart s'est quelque peu réduit car les coûts de distribution ont pu être ramenés de 192 à 136 millions de francs. D'ici à 2010, ils vont encore reculer à 116 millions de francs.

Les produits totaux de la redevance ont légèrement plus progressé que l'inflation de 1999 à 2004, avec +8,4% contre +4,7%. La différence est nettement plus nette pour les produits déduits des coûts de distribution (+17,3% contre une inflation de +4,7%). En chiffres réels, les produits de la redevance déduits des coûts de distribution des programmes ont ainsi gagné plus de 12%.

**Illustration 34: évolution des produits de la redevance de la maison mère SRG SSR (en mio. de CHF), 1999-2010**



1999-2004 valeurs établies, 2005 valeurs prévues, 2006-2010 valeurs planifiées  
 Source: Dataroom SRG SSR, annexe tableau 39

Pour la période suivant 2004, l'étude est fondée sur les perspectives financières 2006-2010. Parmi les prévisions qui y ont été faites, les revenus de la redevance devraient évoluer jusqu'en 2010 plus ou moins en parallèle de l'inflation.

**Règles de financement problématiques concernant la redevance**

Le CDF a considéré certaines règles de financement en vigueur comme inadéquates par rapport au caractère de la redevance. Il est conscient que l'application de ces règles s'inscrit dans le sillage de discussions et décisions politiques récentes et qu'il ne relève pas de la compétence du DETEC d'entreprendre directement les modifications qui s'imposeraient. Le CDF recommande toutefois au DETEC de procéder aux clarifications correspondantes et de prendre des mesures propres à remédier à la situation à moyen terme.

Comme évoqué précédemment, les bénéficiaires de prestations complémentaires sont exonérés de la redevance. Cela représente pour SRG SSR un manque à gagner considérable. Bien que celui-ci ait pu être au moins en partie compensé par les augmentations de redevance, il est difficile

de comprendre pourquoi SRG SSR doit assumer un manque à gagner qui relève des dépenses sociales de l'Etat. Dans ce cas, les bénéficiaires de prestations complémentaires devraient être exonérés d'autres taxes.

**Recommandation 3.6.2**

A. Le DETEC doit prendre les mesures nécessaires pour que les redevances radio et télévision des bénéficiaires des prestations complémentaires émarginent au budget desdites prestations complémentaires.

Selon la décision du Tribunal fédéral 109 Ib 308, les redevances de concession constituent des taxes de régie et doivent en tant que telles être établies selon le principe d'équivalence. Cela signifie qu'il doit exister une certaine comparabilité entre la redevance et l'utilisation des prestations qu'elle permet. Les prestations de la présence en ligne de swissinfo sont désormais presque exclusivement tournées vers le public vivant à l'étranger, et ne payant donc pas de redevance. En revanche, les personnes vivant en Suisse et s'acquittant la redevance n'utilisent guère ces prestations.<sup>22</sup> Malgré cette situation, la présence en ligne de swissinfo est financée pour moitié par la redevance de réception et par des contributions fédérales indirectes (en 2006, la contribution fédérale a même été supprimée mais elle devrait être versée de nouveau en 2007). Il serait correct, sur le fond, de financer entièrement la présence en ligne de swissinfo au moyen de contributions fédérales. Le manque de coordination avec les autres instruments de promotion nationale est également insatisfaisant. L'utilisation des ressources, là encore fractionnée et insuffisamment coordonnée, n'entraîne pas que des coûts superflus: le potentiel de synergie à peine exploité pèse également sur l'efficacité globale. Il conviendrait donc de viser à moyen ou à long terme une solution d'intégration, conformément au rapport du Conseil fédéral du 9 décembre 2005 sur la coordination de la promotion de l'image de la Suisse.

**Recommandation 3.6.2**

B. Le DETEC doit prendre les mesures nécessaires pour que l'offre de prestations en ligne de swissinfo soit intégralement financée par les subventions de la Confédération. Dans ce contexte, il y a lieu d'examiner également des solutions d'intégration avec d'autres instruments de promotion du pays.

SRG SSR participe aux prestations en matière de programmes de différents diffuseurs internationaux. Comme l'indique le **tableau 11**, cela a généré en 2004 des coûts de près de 17 millions de francs. Pour 2005 et 2006, des dépenses du même ordre sont prévues. Par ailleurs, des participations déficitaires dans des sociétés étrangères risquent d'occasionner des coûts supplémentaires. Ceux-ci se sont élevés à 1,6 million de francs en 2004 (participation déficitaire dans Euronews).

<sup>22</sup> Cela s'est encore renforcé avec le passage du service sur ondes courtes à Internet. Le premier pouvait encore constituer une source d'informations pour les Suisses en vacances ou en voyage professionnel à l'étranger, mais les sites Internet actuels s'adressent spécifiquement à un public ne vivant pas en Suisse (p. ex. communication d'informations politiques). En outre, il existe différentes autres offres en ligne auxquelles il est également possible d'accéder de l'étranger).

**Tableau 11: coûts des programmes et émissions de SRG SSR pour les diffuseurs internationaux, 2004**

	Heures de diffusion	Personnel (EPT)	Coûts (en milliers de CHF)
TV5	5 597	3,75	7 617
3sat	641	15,5	6 733
Euronews	9	0,5	1 911
Arte	..	..	621
Total	..	..	16 882

Source: Dataroom SRG SSR

Sur la base de l'art. 20, al. 1 de la LRTV et de l'art. 17 ORTV, les prestations fournies par SRG SSR sont partiellement subventionnées par l'OFCOM (2004: 1,8 mio. de CHF, 2005: 1,4 mio. de CHF). Cela signifie que bien plus de 90% de ces prestations, qui revêtent pour une bonne partie le caractère de marqueurs de la présence suisse à l'étranger, sont financées par les personnes qui payent la redevance. Il est juste que la redevance soit utilisée pour le financement car les Suisses payant la redevance utilisent (ou peuvent utiliser) également les émetteurs internationaux. Mais de l'avis du CDF, l'ampleur de cette participation ne semble pas appropriée: une plus grande partie devrait être compensée par les contributions fédérales directes.

**Recommandation 3.6.2**

C. Le DETEC doit clarifier les questions de l'adéquation et du financement des coûts des collaborations internationales de SRG SSR et prendre les mesures nécessaires pour que ces collaborations bénéficient, de la part de la Confédération, de subventions directes tenant compte de leur effet à l'étranger.

Des éditeurs suisses (AG für die Neue Zürcher Zeitung, Ringier SA, Basler Zeitung, Jean Frey SA) ainsi que le groupe nippo-allemand Development Company for Television Program (DCTP) en tant que fiduciaire des activités télévisuelles de l'édition allemande se sont regroupés au sein de Presse TV AG. SRG SSR met à disposition de Presse TV AG une fenêtre de diffusion fixe (PTV) sur SF2 au sens d'un canal commun. En principe, les émissions de PTV (p. ex. CASH-TV, konsum.tv, Standpunkte, NZZ Format, etc.) disposent des plages horaires du prime time (de 18h00 à 23h00) le samedi et le dimanche. Sur le canal SF info, toutes les émissions sont rediffusées le week-end après une semaine. CASH-TV et CASH-TALK constituent à cet égard des exceptions puisque ces émissions sont rediffusées sur SF info le lundi. Parfois, les émissions de PTV sont également diffusées sur les chaînes TSR2 et TSI2. PTV AG possède sa propre concession de diffusion.

La collaboration avec SRG SSR idée suisse est régie par un contrat de coopération, courant jusqu'à fin 2008, qui a été approuvé par le Conseil fédéral. Les émissions de PTV doivent se financer principalement par les recettes publicitaires. La gestion du temps de publicité accordé à PTV de par sa concession est assurée par publisuisse, filiale de SRG SSR, selon un accord de gérance. Cela signifie que SRG SSR touche les recettes publicitaires puis reverse un bail à PTV.

Celui-ci s'élève à 7,2 millions de francs par an, pour des recettes publicitaires de seulement 4 millions par an. Par ailleurs, SRG SSR contribue à la production à hauteur de 4,7 millions par an. Au total, la contribution de SRG SSR à PTV atteint environ 8 millions de francs nets par an. Outre ces coûts affichés, SRG SSR peut subir des coûts indirects puisqu'elle ne peut plus utiliser les fenêtres de diffusion accordées. SRG SSR ne peut actuellement pas chiffrer ces coûts indirects. D'un autre côté, SRG SSR ne peut pas non plus indiquer les coûts qu'elle devrait assumer si elle utilisait les heures de diffusion mises à disposition de PTV. Si les coûts directs et indirects générés par la collaboration avec PTV devaient dépasser ceux de l'occupation de ces créneaux horaires par SRG SSR, le contrat avec PTV reviendrait selon le CDF à subventionner des tiers avec les fonds de la redevance, ce qui est en contradiction avec l'objet de celle-ci.

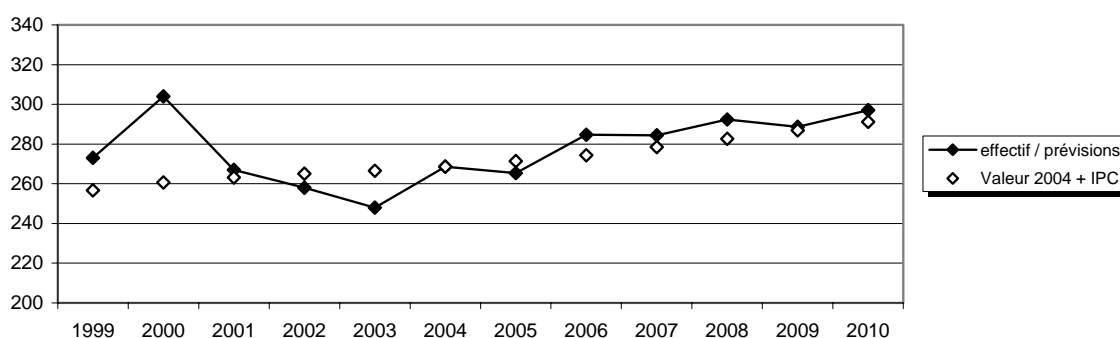
### Recommandation 3.6.2

D. SRG SSR doit calculer les coûts directs et indirects qui lui sont occasionnés par la fenêtre de diffusion de PTV et les comparer à ceux qu'elle supporterait si elle occupait elle-même ce temps d'émission. Lors de l'évaluation du contrat de coopération, le DETEC devra ensuite veiller à ce que PTV prenne en charge au moins la différence de coûts résultant de la comparaison.

### 3.6.3 Recettes publicitaires

Les recettes publicitaires constituent la principale composante des produits commerciaux. Le virement net de la filiale publisuisse SA aux unités de la maison mère s'est élevé à 269 millions de francs en 2004, après déduction des rabais spéciaux, des rabais de volume, des commissions de conseil, des frais de droits d'auteur et de la provision de publisuisse. Les valeurs minimale et maximale de la période sous revue sont de 248 millions de francs en 2003 et 304 millions en 2000 (illustration 35).

**Illustration 35: évolution des recettes publicitaires (nettes) de la maison mère SRG SSR (en mio. de CHF), 1999-2010**



1999-2004 valeurs établies, 2005 valeurs prévues, 2006-2010 valeurs planifiées  
Source: Dataroom SRG SSR, annexe tableau 36

Les recettes publicitaires dépendent largement de l'évolution économique. Hormis un résultat record de 304 millions de francs en 2000, les produits nets affichent une régression entre 1999 et 2003. En 2004, une progression importante a été enregistrée (notamment grâce aux grands évé-

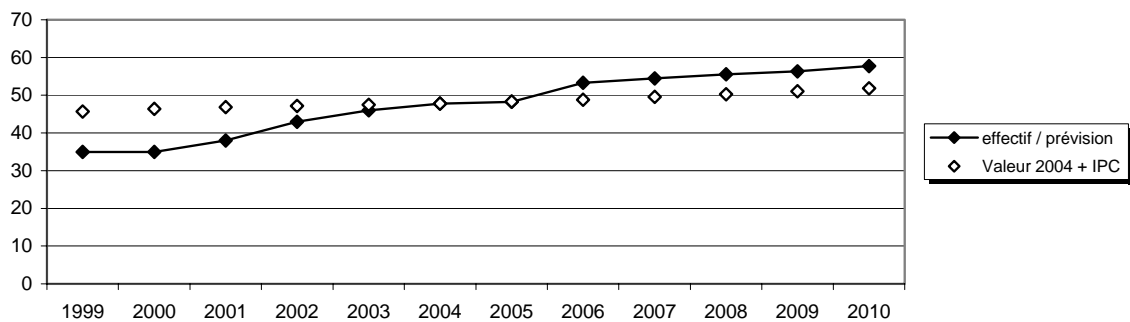
nements sportifs), suivie par des prévisions indiquant une tendance à la stagnation positive. L'évolution du potentiel publicitaire et la répartition des recettes de la publicité sur les trois régions linguistiques sont abordées au paragraphe 6.1.

### 3.6.4 Recettes de sponsoring

L'illustration 36 indique que les recettes de sponsoring dégagées de 1999 à 2004 sont passées de 35 à 48 millions de francs, soit un gain de 13 millions ou 37,1%. Il est prévu qu'elles progressent encore à 58 millions de 2005 à 2010, ce qui représenterait une croissance de 65% par rapport à 1999.

Avec quelque 22 millions de francs en 2004, SF DRS apporte de loin la contribution la plus importante aux recettes de sponsoring. De même, la croissance réalisée ces dernières années et celle pronostiquée pour les années à venir reviennent majoritairement à SF DRS. La part de SF DRS dans les recettes de sponsoring totales de SRG SSR devrait s'élever aux deux tiers environ en 2010.

**Illustration 36: évolution des recettes de sponsoring de la maison mère SRG SSR (en mio. de CHF), 1999-2010**



1999-2004 valeurs établies, 2005 valeurs prévues, 2006-2010 valeurs planifiées  
Source: Dataroom SRG SSR, annexe tableau 36

### 3.6.5 Autres recettes

#### Recettes de programme

Les recettes de programme proviennent principalement de la rémunération des droits d'auteur, des ventes de programmes à d'autres diffuseurs (radio et TV) et à des établissements privés et publics ainsi que de la collaboration avec d'autres radios et télévisions. De 1999 à 2004, les recettes de programme ont peu fluctué, passant de 25 à 31 millions de francs. Après 2005, la courbe devrait s'affaisser du fait de l'utilisation, en Allemagne, d'un nouveau mode de répartition des droits de rediffusion entre les opérateurs privés de radiodiffusion et les diffuseurs de l'UER. Les prévisions de recettes de programme sont difficiles à établir selon SRG SSR car cette catégorie peut fortement varier d'une année sur l'autre. Dans son plan financier, SRG SSR table sur une valeur moyenne relativement stable, de 20 à 25 millions de francs.



## Contributions et dédommagements

En ce qui concerne les autres recettes, les contributions et dédommagements fédéraux constituent les principaux postes. En 2004, ils se sont élevés à 31 millions de francs (sur un total de 62 millions pour les autres recettes). La principale contribution fédérale est celle qui finance les prestations de swissinfo/SRI à destination de l'étranger. Elle a reculé de 19 millions de francs en 1999 à 5 millions en 2005. Les autres contributions importantes étaient les suivantes:

- 2004: 9,8 millions de francs de remboursement par l'OFCOM de l'encaissement de la redevance des années précédentes.
- 2002: 37,7 millions de contribution pour le manque à gagner AVS/AI/PC (provenant d'excédents antérieurs de la facture radio et télévision des anciens PTT).
- 2001: 8,1 millions de contribution pour le manque à gagner AVS/AI/PC (provenant d'excédents antérieurs de la facture radio et télévision des anciens PTT).

Du fait de l'entrée en vigueur de la nouvelle LRTV, selon laquelle la contribution fédérale doit financer au moins pour moitié les prestations pour l'étranger, les contributions fédérales seront plus élevées ces prochaines années que prévu dans les perspectives financières (cf. tableau 36).

## Autres recettes supplémentaires

Les autres recettes supplémentaires proviennent de différents services, des revenus locatifs générés par les sous-locations, de la vente de cartes SatAccess ainsi que de divers autres produits. Elles sont à nouveau abordées au paragraphe 3.7.

Les recettes des services à valeur ajoutée (cf. paragraphe 9.1.1) sont particulièrement intéressantes car elles peuvent représenter un poste de produits porteur d'avenir. Actuellement, elles n'atteignent un volume important que dans le cas de SF DRS. Comme le montre le rapport de Becker, Gechter & Partner, les services à valeur ajoutée de SF DRS comprennent le télévote, les concours et les services SMS. Les recettes ainsi générées sont comptabilisées en interne avec les autres recettes du programme et créditées au service Communication et Marketing. Elles apparaissent au compte de résultat au poste des produits commerciaux. En 2004, ces recettes nettes ont totalisé 6,2 millions de francs, soit en moyenne près de 40 centimes par appel. Elles ont été stimulées par le grand succès du premier numéro de MusicStar. A long terme, SF DRS souhaite dégager environ 3 millions de francs de recettes annuelles par l'offre de services à valeur ajoutée.

**Tableau 12: charges et produits des services à valeur ajoutée de SF DRS en 2004**

	Appels	Revenu net (CHF)
Télévote	12 820 075	4 754 616
Concours pour les téléspectateurs	3 031 250	1 424 361
Services SMS	..	64 516
Total	..	6 242 494

Source: Becker, Gechter & Partner (2006, 18)

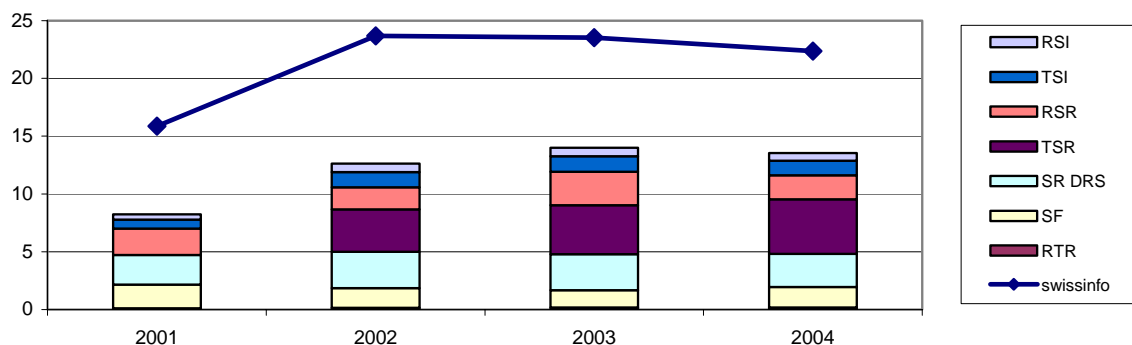
### 3.7 Charges et produits des prestations accessoires et des activités pour tiers

#### 3.7.1 Prestations accessoires

Parmi les prestations accessoires, seuls les sites Internet revêtent une certaine importance quantitative. Les sept unités d'entreprise ainsi que SRG SSR en général et l'unité d'organisation MSC disposent de leur propre site Internet. Ceux-ci ne génèrent presque aucun revenu, conformément à la stratégie de valeur ajoutée. Alors qu'aucune charge n'était comptabilisée pour les activités en ligne en 2000, elles ont fortement progressé les années suivantes. En 2004, les charges nettes pour les activités en ligne des unités d'entreprise totalisaient 36 millions de francs; elles devraient s'élever à 42 millions en 2005.

Comme le montre l'**illustration 37**, le montant de loin le plus important revient à swissinfo, dont la présence en ligne constitue le cœur de métier. Depuis 2002, swissinfo a dépensé entre 22 et 24 millions de francs pour ses sites Internet (portail swissinfo, Swisspolitics, Swisshelpdesk et Swissinfogeo). Pour les autres unités d'entreprise, les sites Internet ne constituent qu'une offre de valeur ajoutée. Au total, elles ont dépensé 13 à 14 millions de francs pour leurs sites ces dernières années. Le plus développé est celui de la TSR, créé en 2002 (coût de près de 5 millions de francs en 2005).

**Illustration 37: charges nettes des sites Internet (en mio. de CHF), 2001-2005**



Les valeurs indiquées pour 2005 sont des prévisions  
Source: Dataroom SRG SSR, annexe tableau 40

#### 3.7.2 Activités pour tiers

Les prestations pour les tiers sont principalement fournies par les filiales, mais également par les différentes unités de la maison mère SRG SSR. Les chiffres présentés ne permettent pas de comparer les prestataires de ces activités entre eux, ni de catégoriser de manière pertinente et comparative les charges en relation avec les produits. Cela s'explique en premier lieu par l'absence (pour l'instant) d'harmonisation de la comptabilité analytique au sein du groupe. C'est pourquoi le CDF a renoncé à représenter les charges générées par les mandats de tiers.

## Produits des filiales

Comme le montre le **tableau 13**, les quatre principales filiales ont dégagé près de 50 millions de francs de produits, en 2004, avec leurs activités pour tiers.

- Publica Data SA ne fournit que des prestations pour les tiers. Les chiffres ci-dessus contiennent également les produits de la filiale de SRG SSR Teletext Suisse SA (part de 2,9% en 2004).
- La filiale publisuisse SA ne dégagne que de faibles chiffres d'affaires avec les tiers, principalement avec Presse TV et Alphavision.
- Concernant Swiss TXT SA, il n'est pas possible de délimiter clairement les mandats de tiers sur la base des chiffres fournis. Le CDF considère comme produits de tiers les recettes publicitaires générées par Teletext ainsi que les recettes des services en ligne et pour téléphones portables.
- La filiale tpc AG a commencé ses activités en 2000. Sont présentés ici les produits de la production pour les tiers.

**Tableau 13: produits des filiales générés par les activités pour tiers, 1999-2004**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Publica Data SA	4,1	4,7	5,1	5,2	5,4	6,0
publisuisse	2,5	2,6	2,3	3,4	4,2	4,0
SwissTXT SA	16,8	19,1	18,6	18,0	15,9	14,8
tpc AG	-	24,4	28,8	20,8	19,3	22,7

Source: Dataroom SRG SSR

## Produits des unités de la maison mère

Les unités de la maison mère exercent elles aussi des activités pour les tiers. Le tableau 41 (en annexe) retrace de manière sélective certains produits de 1999 à 2004. Il a cependant été décidé de renoncer à la présentation des charges correspondantes pour les raisons citées précédemment.

Les produits de prestations et l'assistance technique pour les unités d'entreprise productrices (hors swissinfo) oscillaient entre 3 à 6 millions de francs environ par an de 1999 à 2004. SF DRS n'affiche pas de tels produits puisque la production a été transférée à tpc.

Concernant swissinfo, le produit des activités pour tiers a été établi par SRG SSR à environ 1 à 3 millions de francs par an. Ce résultat est principalement généré par la WebFactory, un centre de profit de l'unité d'entreprise swissinfo. En tant qu'entreprise générale, celle-ci couvre l'ensemble de la production multimédia. Ses principaux clients sont Présence Suisse, avec presque 64% du chiffre d'affaires, suivie par la Direction générale de SRG SSR avec plus de 9% puis par Swisscom Mobile SA avec plus de 6%.<sup>23</sup>

L'unité d'organisation Media Services (MSC) constitue un centre de services partagés (*shared services center*) qui n'est pas financé par l'attribution des ressources mais par ses propres ressources, au travers des relations clients/fournisseurs. A cet égard, MSC n'est pas axée sur le profit mais sur un résultat équilibré. MSC a réalisé de 1999 à 2004 des produits annuels de 4 à 8 millions de francs avec les tiers. Cela comprend essentiellement la vente de cartes SatAccess permettant

<sup>23</sup> La Webfactory est abordée en détail dans le rapport de Becker, Gechter & Partner (p. 26 et suivantes).

la réception satellitaire des programmes cryptés de SRG SSR, les sous-locations aux tiers ainsi que les services techniques et informatiques.

## Conclusion

Les produits générés par les mandats de tiers ne représentent qu'une partie minime du chiffre d'affaires global de SRG SSR.

### 3.8 Transparence comptable

Le mandat de Becker, Gechter & Partner comprenait l'examen de la transparence comptable des activités de SRG SSR sortant du mandat en matière de programmes. La plupart de ces activités sont soigneusement séparées, en termes d'organisation, de personnel et de comptabilité, des unités d'entreprise chargées du mandat en matière de programmes. Il existe cependant quelques exceptions (p. ex. certains sites Internet des unités d'entreprise et d'organisation) qui se justifient soit parce qu'une délimitation ne vaut pas la peine en raison du faible niveau des charges et des produits, soit parce qu'elles sont directement liées, dans le cadre de la stratégie de valeur ajoutée (cf. paragraphe 9.2.2), à des activités relevant du mandat en matière de programmes.

La transparence comptable ne fait pas défaut uniquement dans le domaine multimédia et dans celui des prestations sortant du mandat de SRG SSR. En effet, c'est même le cas des activités principales des unités d'entreprise et d'organisation, du fait des nombreuses possibilités de différenciation des logiciels utilisés en association avec leur implémentation décentralisée et axée sur la comptabilité financière. La comparabilité à l'échelle du groupe n'est pas de mise car la domination, dans de nombreux domaines, d'une approche de coûts globaux donne lieu à de nombreuses ventilations, facturations et autres comptabilisations improductives. SRG SSR a reconnu ce problème et a entrepris, avec un soutien externe, d'harmoniser sa comptabilité analytique (cf. paragraphe 5.4.6).

Les informations actuellement disponibles en interne sont, selon l'estimation de Becker, Gechter & Partner, toutes très détaillées et la documentation des procédures et processus décisionnels ainsi que de la gestion de projet est extrêmement fouillée. Cela s'applique également aux *service level agreements* utilisés pour la comptabilisation interne des prestations: ceux-ci offrent un niveau de détail digne des contrats entre entreprises indépendantes.

### 3.9 Bilan sur la situation financière de SRG SSR

Quel bilan provisoire pouvons-nous tirer des différents éléments concernant la situation financière de SRG SSR?

- Le système de financement de SRG SSR est fonctionnel. En ce qui concerne la transparence et l'équité, le CDF a établi un besoin de débats.
- La stratégie financière de SRG SSR est formulée et mise en œuvre de manière majoritairement adéquate. La prescription de fonds propres élevés est appropriée si la procédure d'adaptation de la redevance impose des intervalles réguliers et si SRG SSR doit subir une période financièrement «difficile» entre deux adaptations.
- Le CDF juge la comptabilité selon les normes Swiss GAAP RPC adéquate. La transparence comptable des activités de SRG SSR sortant du mandat est en grande partie démontrée.

- Les charges et les produits se sont stabilisés parallèlement aux prestations. L'augmentation des charges et des produits s'est inscrite assez précisément dans le même ordre de grandeur que l'inflation de 2000 à 2004, et à un niveau nettement supérieur entre 1999 et 2000.
- Une approximation permet de répartir l'évolution des coûts globaux de 1999 à 2004 en différentes composantes, à savoir le maintien des prestations, le développement des prestations et les gains de productivité. Le maintien des prestations de 1999 à 2004 a engendré un accroissement des coûts de 1,2% par an, ce qui est supérieur à l'inflation (0,9%). Le développement des prestations représente en moyenne 1,3% de coûts supplémentaires par an. Les gains de productivité sont restés relativement modestes, compensant chaque année 0,2% du niveau des prestations.
- Les catégories des charges de personnel ainsi que des charges de programme et de production ont constitué environ 42% chacune des charges totales de SRG SSR. En prenant en compte les effets du transfert de la production de SF DRS à tpc, l'augmentation des charges de personnel de 1999 à 2004 a nettement dépassé l'inflation, tandis que celle des charges de programme et de production lui était inférieure.
- Les coûts incombant à SRG SSR du fait de la spécificité de la mise en œuvre du service public en Suisse (égalité des régions linguistiques, structures régionales et locales de l'organisation institutionnelle, offre pour l'étranger) sont élevés. Ils représentent au total quelque 42% des coûts totaux. Le facteur le plus important à cet égard est l'obligation de proposer une offre de même valeur dans les trois régions linguistiques.
- La redevance représente de loin (70%) le premier poste des produits. Malgré quelques évolutions malheureuses (exonération des bénéficiaires de prestations complémentaires, hausse du nombre de resquilleurs avec le transfert de l'encaissement à Billag), la redevance a nettement plus progressé de 1999 à 2004 que l'indice suisse des prix à la consommation. Les produits de la redevance déduits des coûts de distribution des programmes ont gagné plus de 12% en chiffres corrigés de l'inflation.
- En revanche, les recettes publicitaires, qui constituent le deuxième poste des produits avec 18% en 2004, ont cédé du terrain de 1999 à 2004. Le paragraphe 6.1 approfondit la question d'un éventuel potentiel de revenus supplémentaires.
- En ce qui concerne les autres produits, les recettes de sponsoring affichent une nette tendance à la hausse, même si elles ne constituaient que 3% des produits totaux en 2004. Pour les autres recettes supplémentaires, aucune évolution claire ne se dessine.
- Conséquence de l'évolution attendue des coûts et des prestations ainsi que de la nouvelle LRTV, SRG SSR table, si aucune mesure n'est prise, sur un déficit de financement de quelque 160 millions de francs d'ici à 2009. Afin de combler ce déficit, les perspectives financières prévoient des mesures d'économies et des adaptations des produits de la redevance.
- Les mesures d'économies adoptées par SRG SSR en 2005 sont réparties sur trois niveaux, à savoir a) les projets d'économies nationaux, b) les mesures d'économies spécifiques et c) les directives d'économies linéaires adressées aux unités d'entreprise. Les économies réalisées grâce à ces mesures atteindront 82 millions de francs d'ici à 2009/2010.
- En outre, SRG SSR part du principe, dans sa planification financière, que les conséquences pécuniaires de la nouvelle LRTV seront compensées par une adaptation de la redevance et que les produits générés par celle-ci augmenteront même légèrement.

## 4 Comparaison de SRG SSR et de ses unités d'entreprise

Le chapitre suivant aborde la question de la comparaison des différentes unités d'entreprise de SRG SSR entre elles, ainsi que par rapport à d'autres prestataires suisses et étrangers. Le paragraphe 4.1 explique pourquoi ces comparaisons ne sont possibles et pertinentes que dans des proportions relativement limitées. Au paragraphe 4.2, SRG SSR est comparée à d'autres opérateurs de service public en Europe. La comparaison des unités d'entreprise de SRG SSR entre elles est présentée au paragraphe 4.3.

Aucune comparaison n'a été faite avec les diffuseurs de radio et de télévision privés en Suisse car les produits, les impératifs de distribution et les mandats en matière de programmes sont trop différents. Il est en revanche possible de comparer les salaires et les conditions de travail de SRG SSR à ceux des autres secteurs des médias, comme cela a été fait au chapitre 7.

### 4.1 Limites des études comparatives

Les comparaisons de prestations telles qu'elles sont représentées dans les approches théoriques des médias et dans une étude comparative complète peuvent être réalisées tout au long de la chaîne de création de valeur d'une organisation. Plus l'approche est ponctuelle, plus elle requiert une comparabilité, des processus et des méthodes d'évaluation rigoureux. Par ailleurs, elle est généralement d'autant moins pertinente pour l'ensemble de l'organisation. Les résultats offrent certes un précieux aperçu de domaines partiels, mais ils ne sont pas nécessairement applicables à toute l'organisation. Ils peuvent en revanche apporter des éléments importants en termes d'optimisation des processus et de potentiel d'amélioration des unités d'entreprise, surtout lorsqu'ils sont mis en relation avec des facteurs qualitatifs.

La situation présente ne permet cependant pas de comparer des résultats individuels au niveau du programme ou des processus, ni même de les retranscrire au niveau global de SRG SSR. Ces limites se justifient comme suit:

- Les objets de comparaison potentiels (programme, processus) se différencient de par les produits, la conception et la qualité. Ces différences, majoritairement dues à des attentes inégales du public et à des décisions programmatiques divergentes, caractérisent l'autonomie de SRG SSR en matière de programmes.
- Les chiffres des différentes unités d'entreprise reposent sur des règles de comptabilité analytique différentes (manque d'harmonisation dans ce domaine).
- En outre, les comparaisons internationales se heurtent au problème des différences de mandat et de la disponibilité limitée des informations.
- Le recensement de données pour une étude comparative implique une charge de travail importante, sans pour autant offrir un résultat pertinent au niveau global de l'entreprise (du fait de l'approche ponctuelle).

Le CDF s'est donc limité à un échantillonnage et a renoncé à une étude comparative au sens étroit du terme. Pour ce faire, il a volontairement sélectionné des critères de comparaison quantitatifs et agrégés. Ces données permettent l'utilisation de valeurs chiffrées disponibles et objectivement compréhensibles, permettant également une étude dans le temps.

## 4.2 Comparaison de SRG SSR avec les opérateurs étrangers de service public

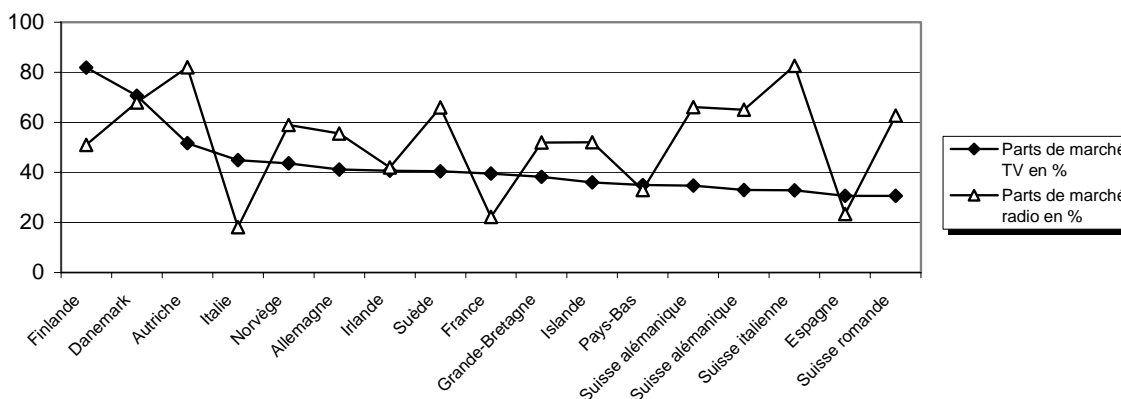
Comment se situe SRG SSR en termes de coûts et de réussite par rapport à d'autres opérateurs de service public en Europe? Cette question est abordée ci-dessous en se fondant sur des statistiques de l'Union Européenne de Radio-Télévision.<sup>24</sup>

### 4.2.1 Comparaison de l'ensemble du service public

Les statistiques de l'UER permettent d'évaluer 14 pays proposant une offre globale comparable pour la radio et la télévision. Pour la Suisse, les trois régions linguistiques ont en outre été incluses.

Comme le montre l'illustration 38, les parts de marché des opérateurs de service public dans les pays étudiés s'étalent entre 20 et 80%. Il n'apparaît aucun rapport clair entre la taille des pays et leur part de marché.

Illustration 38: parts de marché des opérateurs de service public européens, 2003



Les pays sont classés selon leur part de marché dans la télévision  
Source: Dataroom SRG SSR, annexe tableau 42

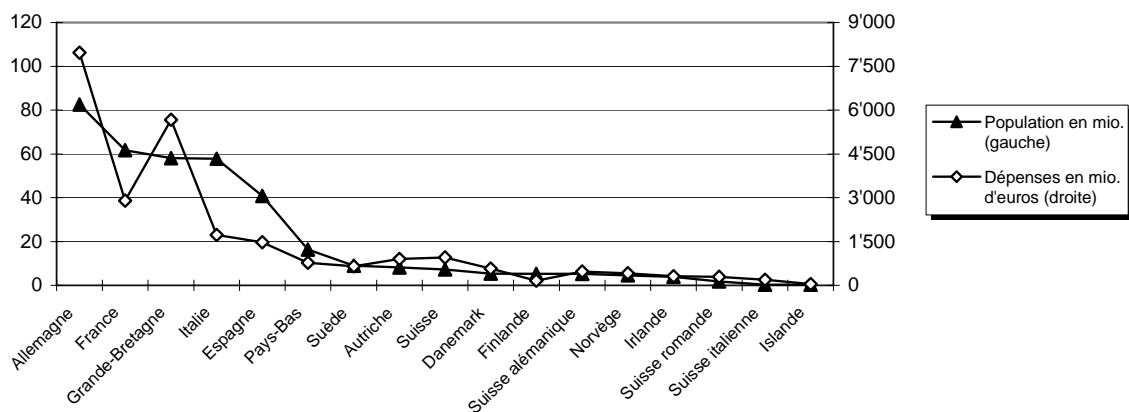
Pour la radio, la part de marché de SRG SSR s'inscrit dans le haut du tableau international. Dans le domaine de la télévision en revanche, la part de marché de SRG SSR est modeste à l'échelle européenne. Cela est dû, d'une part, au fait que SRG SSR connaît des conditions de marché plus difficiles que les opérateurs de service public de la plupart des autres pays. En effet, SRG SSR est très fortement concurrencée dans chaque partie du pays par des diffuseurs publics et privés des pays voisins (Allemagne, France, Italie). Aucun des pays considérés dans ce comparatif ne connaît une telle concurrence. La seconde raison réside dans le fait que les réseaux câblé et satellitaire sont nettement plus développés en Suisse que dans les autres pays. L'importance de ce facteur est visible dans la comparaison avec l'Autriche, qui subit avec l'Allemagne une concurrence similaire à celle que connaît SF DRS en Suisse. ORF a enregistré une part de marché d'environ 52% en 2003, contre 33% pour SRG SSR. Le niveau d'équipement en télévision par câble et satellite

<sup>24</sup> Ont été utilisés les guides UER Volume 1 (EBU Members' Services, juin 2005) et Volume 5 (EBU Members' company profiles, février 2005).

s'élève à 86,7% en Autriche, contre 91,8% en Suisse (2005). Ces dernières années, le niveau d'équipement a fortement progressé en Autriche (de 67,0% en 1995 à 86,7% en 2004) et la part de marché d'ORF a par conséquent sensiblement reculé (de 63,0% en 1995 à 48,2% en 2005).

Les coûts totaux du service public (radio et télévision) sont essentiellement déterminés par la taille du pays (**illustration 39**).

**Illustration 39: coûts totaux des opérateurs de service public par rapport à la population, 2003**



Les pays sont classés par taille (l'Allemagne est le plus grand, et l'Islande le plus petit pays)  
Source: Dataroom SRG SSR, annexe tableau 42

Schématiquement, les coûts augmentent proportionnellement à la taille de la population. Cette observation est en soi étonnante car on pouvait s'attendre à voir des effets d'échelle apparaître sur les marchés importants, et les coûts diminuer d'autant. Les facteurs suivants devraient expliquer que cela ne soit pas le cas sur les marchés étudiés:

- Différents facteurs de coût croissent de manière à peu près proportionnelle à la taille du marché. Les rapports établis à l'échelle nationale, par exemple, doivent accorder un poids plus important aux rapports régionaux à mesure que le marché s'accroît. Certains facteurs de coût peuvent éventuellement augmenter proportionnellement davantage, comme par exemple le coût des droits pour les grandes manifestations sportives (pour lesquelles on se dispute les grands marchés).
- Plus le marché est important, moins les barrières d'entrée sont élevées et plus la concurrence est vive. Par conséquent, les opérateurs de service public ont besoin de davantage de ressources pour faire face à cette concurrence accrue.
- La taille de la population détermine dans une très large mesure les recettes potentielles provenant de la redevance (en particulier lorsque l'on part du principe que le montant politiquement acceptable de la redevance est notamment axé sur la comparaison avec les autres pays). Les recettes de la redevance indiquent essentiellement le cadre possible des coûts qui doivent être assumés en conséquence.

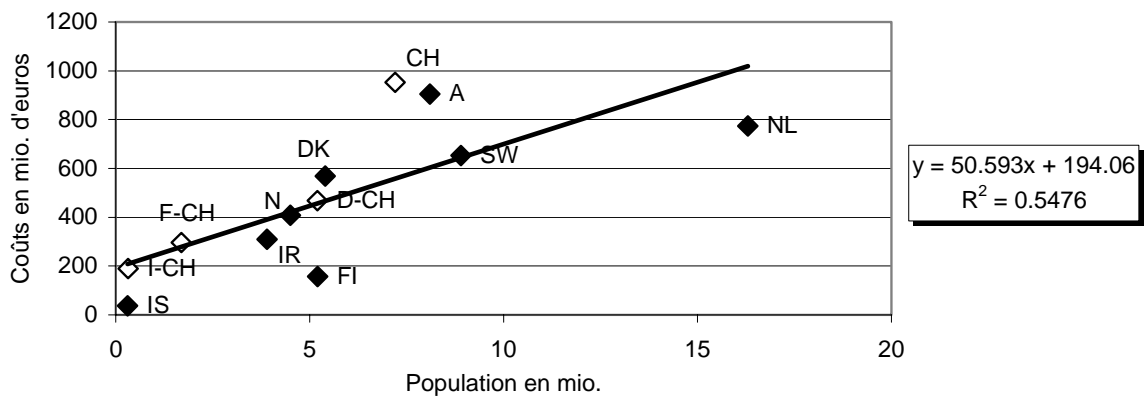
Si l'on ne considère que les petits pays européens, il en résulte l'équation de régression suivante (**illustration 40**):



Coûts offre télévision + radio en mio. d'euros = 194,1 + 50,6 \* population en mio.

En tenant compte du taux de change entre l'euro et le franc (1 euro pour environ à 1,5 francs), cette équation correspond presque exactement à celle des coûts de SRG SSR dans les trois régions linguistiques (illustration 29). Cela signifie ceci: si l'on déduit les coûts de SRG SSR spécifiques à l'idée suisse, SRG SSR se situe presque exactement dans la moyenne des petits pays européens. Reste alors à considérer que les coûts de distribution sont plus lourds dans un pays alpin comme la Suisse que dans la plupart des autres pays.

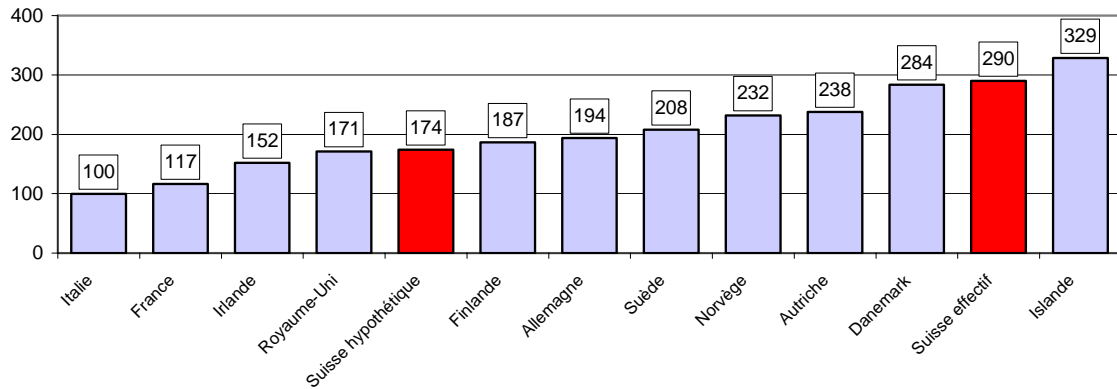
**Illustration 40: coûts de l'offre de service public dans les petits pays européens, 2003**



IS Islande, I-CH Suisse italienne, F-CH Suisse romande, IR Irlande, NO Norvège, D-CH Suisse alémanique, FI Finlande, DK Danemark, CH Suisse, A Autriche, SW Suède, NL Pays-Bas  
 Source: Dataroom SRG SSR, annexe tableau 42

On peut en conclure que SRG SSR offre ses prestations avec une efficacité comparable à celle des opérateurs de service public des autres pays européens. Cet examen ne tient pas compte de la question éventuelle d'une réussite différente sur le marché.

**Illustration 41: redevances radio par ménage et par année, en euros, 2004**



Source: Dataroom SRG SSR, propres calculs

La prise en compte des coûts spécifiques de l'idée suisse permet de relativiser le fait que la Suisse affiche, après l'Islande, la deuxième redevance par ménage la plus élevée d'Europe. Comme le montre l'**illustration 41**, la Suisse se place vers le bas du milieu de tableau si l'on déduit de la redevance les 40% correspondant aux coûts globaux de l'idée suisse. Ces 40% devraient être approximativement justes. Certes, comme présenté au paragraphe 3.5.1, les coûts totaux pour un espace linguistique unique ne seraient pas réduits à ce point. Mais puisque les autres produits ne seraient pas affectés, la redevance pourrait même être réduite de 40% si les coûts totaux étaient abaissés ne serait-ce que de 30%.

#### 4.2.2 Coût d'un point de pourcentage de part de marché

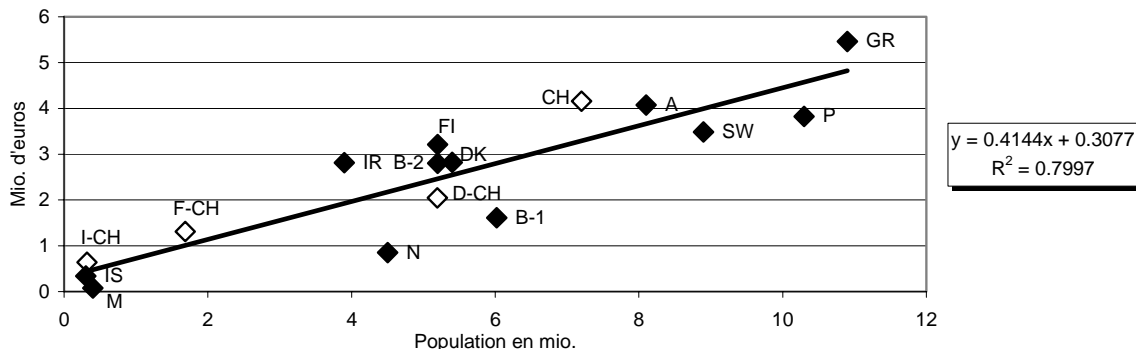
Les représentations précédentes ont comparé les coûts du service public sans tenir compte de la réussite sur le marché. Ci-dessous sont présentés les coûts pour un point de pourcentage de part de marché, en fonction de la taille du marché.

Le résultat est visible, pour la radio, à l'**illustration 42**. Selon l'équation de régression

$$\text{Coût d'un point de pourcentage de part du marché radio en mio. d'euros} = 0,31 + 0,41 * \text{pop. en mio.}$$

l'obtention d'un point de pourcentage de part de marché coûte 0,3 million d'euros quelle que soit la taille du marché. A cela s'ajoute encore 0,4 million d'euros par million d'habitants. SRG SSR se situe très près de cette relation, la Suisse italienne et la Suisse romande légèrement au-dessus, et la Suisse alémanique au-dessous. L'ensemble de la Suisse se positionne au-dessus de ce niveau, mais nettement au-dessous si l'on déduit les coûts de l'idée suisse.

**Illustration 42: coût d'un point de pourcentage de part du marché radio dans les petits pays européens, en mio. d'euros, 2003**



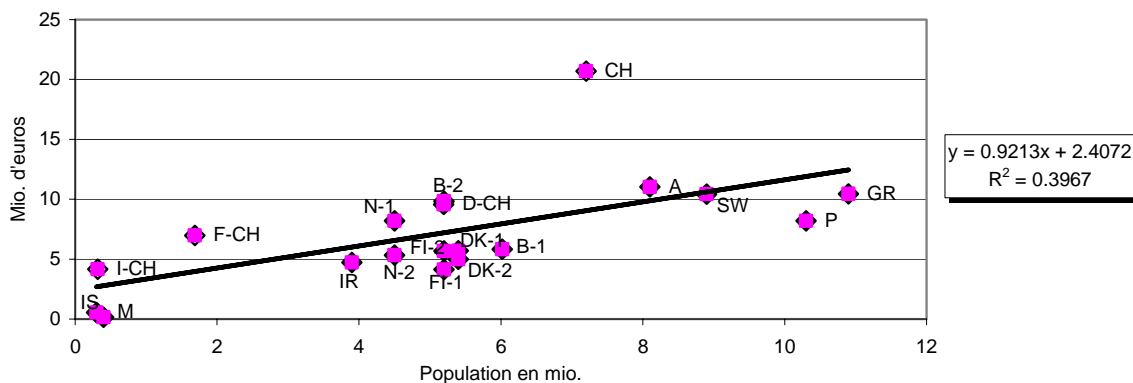
IS Islande, I-CH Suisse italienne, M Malte, F-CH Suisse romande, IR Irlande, N Norvège, D-CH Suisse alémanique, B Belgique (1: VRT, 2: RTBF), FI Finlande, DK Danemark, CH Suisse, A Autriche, SW Suède, P Portugal, GR Grèce  
 Source: Dataroom SRG SSR, annexe tableau 43

Pour la télévision, le résultat est visible à l'illustration 43. Selon l'équation de régression

$$\text{Coût d'un point de pourcentage de part du marché TV en mio. d'euros} = 2,41 + 0,92 * \text{pop. en mio.}$$

l'obtention d'un point de pourcentage de part de marché coûte 2,4 millions d'euros quelle que soit la taille du marché. A cela s'ajoute encore 0,9 million d'euros par million d'habitants.

**Illustration 43: coût d'un point de pourcentage de part du marché télévisuel dans les petits pays européens, en mio. d'euros, 2003**



IS Islande, I-CH Suisse italienne, M Malte, F-CH Suisse romande, IR Irlande, N Norvège (1: NRK, 2: TV2), D-CH Suisse alémanique, B Belgique (1: VRT, 2: RTBF), FI Finlande (1: MTV3, 2: YLE), DK Danemark, CH Suisse, A Autriche, SW Suède, P Portugal, GR Grèce  
 Source: Dataroom SRG SSR (portail info), annexe tableau 44

Les régions linguistiques de SRG SSR évoluent toujours nettement au-dessus de cette relation. Cela vaut naturellement aussi pour l'ensemble de la Suisse. Le coût de 20,7 millions d'euros par point de pourcentage de part de marché représente plus du double de celui de 9 millions obtenu avec l'équation de régression. Même en tenant compte des coûts spécifiques de l'idée suisse,

SRG SSR génère donc avec la télévision, pour une réussite identique sur le marché, des coûts plus élevés que les opérateurs de service public des autres pays européens.

Cela s'explique principalement par le fait que SRG SSR dispose d'une moins grande part de marché que les autres opérateurs européens de service public. Comme évoqué précédemment, la faible part de marché de SRG SSR est due en grande partie à la vive concurrence étrangère (Allemagne, France, Italie) et au niveau d'équipement en télévision par câble et satellite, supérieur en Suisse à la moyenne européenne.

### 4.3 Comparaison des unités d'entreprise de SRG SSR

#### 4.3.1 Sources d'information

Les sources d'information suivantes ont été utilisées pour calculer les indicateurs de coûts:

- Rapports de gestion (charges d'exploitation des UE)
- Informations du Service de la recherche (part de marché, pénétration, rating)<sup>25</sup>
- Données du controlling central des valeurs clés (minutes de diffusion, répartition des coûts sur les programmes)
- Balanced Scorecard / Key Performance Indicators
- Intranet SRG SSR: portail d'information (plausibilité)

Les coûts totaux utilisés par le CDF sont fondés sur les charges d'exploitation indiquées dans le rapport de gestion. Ils comprennent les facturations internes et les ventilations d'autres unités d'entreprise et d'organisation qui ne peuvent pas être influencées directement. La répartition sur les différents programmes au sein des unités d'entreprise ainsi que la délimitation du domaine en ligne ont été effectuées de manière analogue à la clé utilisée par le Controlling de SRG SSR. Pour des raisons de compréhension, le CDF a renoncé à procéder à une autre redistribution comme celle effectuée par le controlling des valeurs clés. Cela explique la différence avec les chiffres publiés par le controlling des valeurs clés. Dans les domaines télévisuel et radiophonique, les chiffres du CDF se situent respectivement jusqu'à 10% et 7% au-dessus de ceux du controlling des valeurs clés. Les temps de diffusion (output) ont subi les mêmes corrections que celles qu'utilise SRG SSR pour le controlling des valeurs clés. Cela signifie que la diffusion des présentations de programmes, de la publicité, de Textvision, d'Euronews, des cartes météorologiques (caméras panoramiques) et de Simulcasting n'est pas prise en compte dans le temps de diffusion.

Pour les coûts totaux par unité d'entreprise et par programme, nous vous renvoyons à l'annexe B (paragraphe 14.3). Le glossaire offre un aperçu des termes utilisés.

#### 4.3.2 Facteurs d'influence

Il existe des facteurs exerçant une influence cruciale sur la structure des coûts et des prestations des unités d'entreprise, mais qui ne peuvent toutefois pas influencer celles-ci, ou seulement de manière limitée. Il s'agit en particulier des différences:

---

<sup>25</sup> La population concernée dans les régions linguistiques diffère dans les domaines radio et télévision. Les personnes de plus de trois ans sont recensées pour la télévision, et celles de plus de quinze ans pour la radio.

- d'attentes du public (type de programmes, forme de production, qualité);
- de structure du marché (nombre et offre d'autres opérateurs en Suisse et à l'étranger);
- de structure d'organisation (la radio et la télévision sont rassemblées dans la même unité d'entreprise en Suisse italienne, mais réparties sur deux UE dans les autres régions linguistiques; la production de SF DRS a été transférée à tpc tandis que la production de TSI et de la TSR se fait en interne);
- de nombre et de situation des sites et des studios (SR DRS);
- de disponibilité des ressources (influence de la clé de répartition).

Il n'est pas garanti dans tous les cas que les coûts soient répartis sur les programmes en fonction de leur origine. Ainsi, dans le domaine télévisuel par exemple, les droits de diffusion sont amortis avec la première diffusion. Ensuite, les rediffusions sur les secondes chaînes ne génèrent plus de coûts supplémentaires. Les structures de programmation, les parts dans la production interne, les émissions en direct, etc., qui influencent sensiblement les coûts d'un programme n'ont pas été évaluées par le CDF (autonomie de SRG SSR en matière de programmes).

Les données clés sélectionnées pour le présent rapport offrent un aperçu mais ne permettent pas, en raison notamment de l'agrégation des évaluations (unités d'entreprise ou programmes, analyse sur la journée) de tirer des conclusions directes sur d'éventuelles mesures concrètes à prendre.

**Tableau 14: indicateurs de coûts par programme de SRG SSR 2001-2004**

	Coûts totaux par minute de diffusion en CHF				Coûts totaux par point de pourcentage de part de marché en mio. de CHF				Coûts totaux par 1000 minutes d'utilisation en CHF			
	2001	2002	2003	2004	2001	2002	2003	2004	2001	2002	2003	2004
SF												
SF1	961	930	906	966	12,9	12,2	12,4	13,9	7,5	7,2	7,1	7,6
SF2	398	422	417	400	22,4	19,3	18,5	16,0	12,2	10,0	10,2	8,5
SR DRS												
DRS 1	149	156	160	157	1,9	2,0	2,0	2,1	1,1	1,1	1,1	1,2
DRS2	69	70	73	70	7,8	8,7	8,3	7,7	4,4	5,0	4,8	4,6
DRS3	54	57	56	52	2,6	2,7	2,4	2,1	1,4	1,6	1,4	1,3
Musigwälle 531	8	8	7	7	1,3	1,3	1,4	1,0	0,7	0,7	0,8	0,6
Virus	12	12	12	11	71,4	54,4	43,6	48,0	38,2	33,6	27,0	28,0
TSR												
TSR1	315	326	363	319	5,7	6,0	6,3	6,2	6,4	6,8	7,5	6,6
TSR2	470	489	313	388	31,3	32,7	26,1	27,1	49,0	50,7	31,4	34,0
RSR												
LaPremière	110	104	105	108	1,6	1,5	1,4	1,4	2,9	2,8	2,6	2,7
Espace2	61	64	64	60	7,7	8,8	10,5	9,6	14,0	17,0	19,9	18,9
Couleur3	27	27	26	32	3,1	2,9	3,3	4,3	5,6	5,4	6,2	8,2
OM	25	38	36	30	1,6	2,3	2,2	2,0	3,0	4,5	4,1	4,0
TSI												
TSI1	498	419	332	333	5,9	6,5	5,6	5,7	52,3	45,1	32,3	32,2
TSI2	294	227	179	140	10,9	9,3	8,6	7,0	148,7	116,8	85,2	53,2
RSI												
Rete Uno	76	77	78	77	0,8	0,8	0,8	0,8	7,1	7,2	7,3	7,8
Rete Due	52	52	55	53	3,6	3,8	4,0	3,9	32,7	34,7	37,7	37,9
Rete Tre	16	18	19	19	1,0	1,0	0,9	0,8	8,9	9,5	8,7	8,1

Source: Dataroom SRG SSR, annexe tableaux 45 et 46, propres calculs

### 4.3.3 Indicateurs de coûts

Dans le cadre de son analyse, le CDF a calculé trois différents indicateurs de coûts:

- coûts totaux par minute diffusée;
- coûts totaux par 1000 minutes d'utilisation (= minutes de diffusion utilisées par 1000 personnes);
- coûts totaux par point de pourcentage de part de marché.

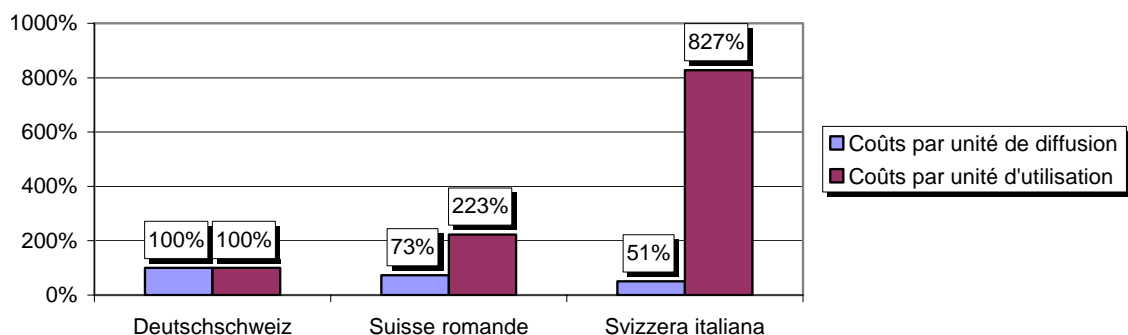
Le **tableau 14** présente un aperçu des résultats par programme pour les années 2001 à 2004.

#### Comparaison des indicateurs de coûts pour 2004

Cette interprétation se base sur la répartition des ressources de SRG SSR et de la population sur les trois régions linguistiques, comme elle est présentée à l'illustration 16.<sup>26</sup> Si l'on suppose, pour simplifier, que l'offre est quantitativement égale dans les trois régions linguistiques, les coûts par unité de diffusion (p. ex. par minute de diffusion) dépendent de l'attribution des ressources.

Comme le montre l'**illustration 44**, les coûts par unité de diffusion s'élèvent respectivement, en Suisse romande et au Tessin, à 73% et 51% de la valeur de la Suisse alémanique.<sup>27</sup> Si l'on suppose en outre que l'utilisation des programmes est identique dans les trois régions linguistiques (même niveau de rating), les coûts par unité d'utilisation (p. ex. par minute d'utilisation) résultent du quotient des coûts par unité de diffusion et de la taille de la population. Les coûts de la Suisse romande et ceux de la Suisse italienne s'élèvent alors respectivement à 223% et 827% des coûts de la Suisse alémanique.<sup>28</sup>

**Illustration 44: relation hypothétique des coûts entre les régions linguistiques dans l'hypothèse d'une même offre de programmes et d'une même utilisation des programmes, 2004**



<sup>26</sup> L'attribution des ressources diffère si peu entre la radio et la télévision que l'on peut utiliser pour ces deux domaines les données de l'illustration 16.

<sup>27</sup> Ces valeurs s'obtiennent, en tant que quotient de la part des différentes régions linguistiques par la part de la Suisse alémanique dans l'attribution des ressources (73% pour la Suisse romande = part de 32,7% de Suisse romande / part de 44,7% de Suisse alémanique; 51% de Suisse italienne = part de 22,6% de Suisse italienne / part de 44,7% de Suisse alémanique).

<sup>28</sup> A partir des valeurs contenues dans l'illustration 16, on obtient les quotients suivants des parts de l'attribution des ressources et de la population: Suisse alémanique 0,621 (44,7% / 72,0%); Suisse romande 1,386 (31,7% / 23,3%), Suisse italienne 5,136 (22,6% / 4,4%). Les pourcentages affichés sont calculés comme suit: 223% pour la Suisse romande = valeur Suisse romande de 1,386 / valeur Suisse alémanique de 0,621, 827% pour la Suisse italienne = valeur Suisse italienne de 5,136 / valeur Suisse alémanique de 0,621.

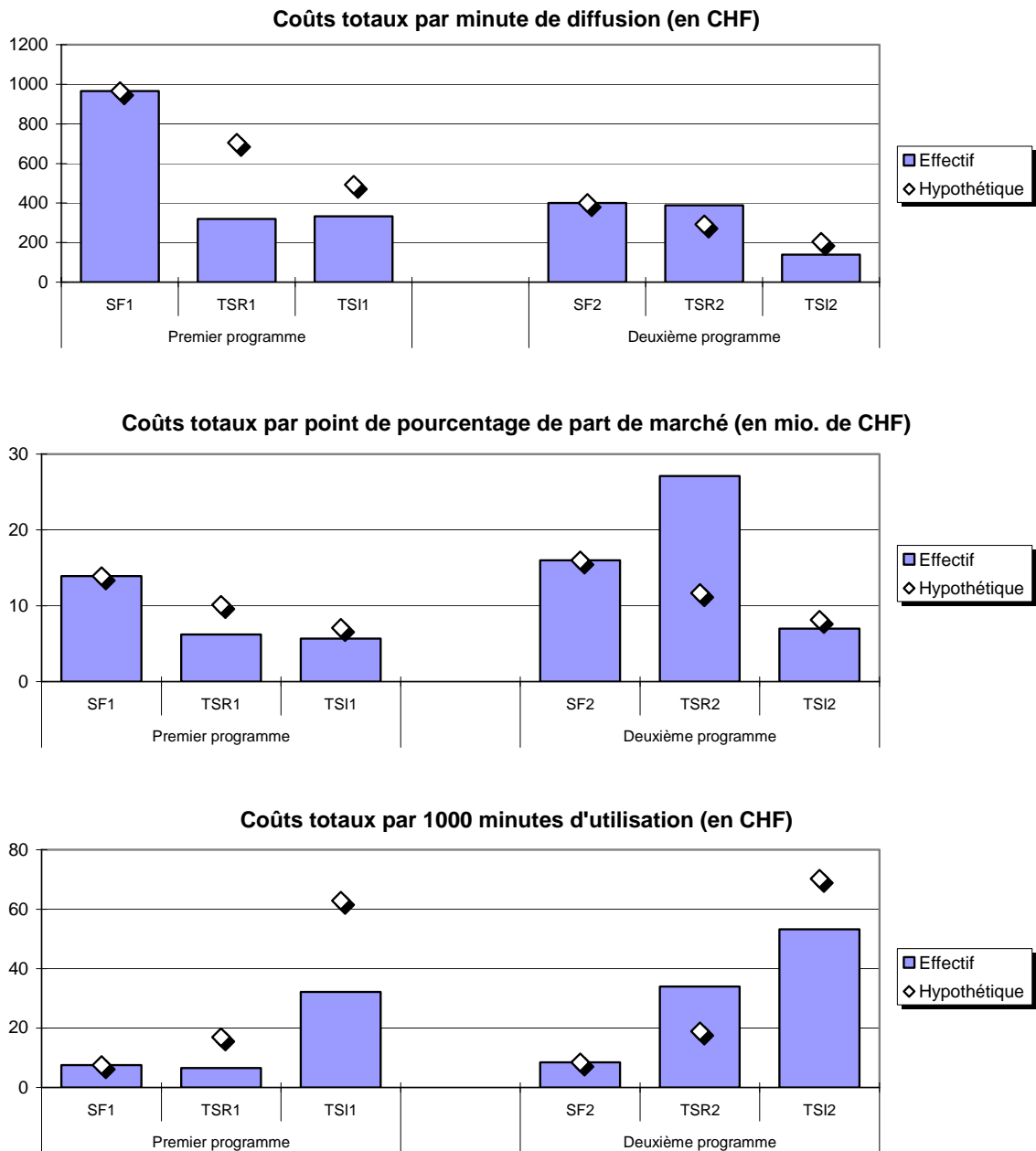
Source: Dataroom SRG SSR, tableau 14, propres calculs

En réalité, les hypothèses simplifiées ne se vérifient que partiellement. Les offres des différentes régions linguistiques se différencient de manière quantitative (nombres différents d'heures de diffusion apurées dans le domaine télévisuel et de programmes radiophoniques par région linguistique), les ressources peuvent, au sein des unités d'entreprise, être réparties différemment sur les programmes comparables et les régions linguistiques affichent également des réussites différentes sur leurs marchés respectifs. Pour mieux cerner l'importance de ces facteurs supplémentaires, les rapports simples visibles à l'illustration 44 sont utilisés pour l'interprétation des résultats du tableau 14. Si ces facteurs supplémentaires entraînent de nets écarts des coûts à la hausse, on peut en conclure de manière générale un besoin de procéder à de nouvelles vérifications. C'est pourquoi les graphiques suivants présentent à des fins de comparaison, en plus des résultats directs, le résultat hypothétique dans le cas où les coûts de la Suisse alémanique seraient répartis sur les deux autres régions linguistiques selon les rapports contenus dans l'illustration 44.

L'**illustration 45** permet de déduire pour le domaine télévisuel les éléments suivants:

- En ce qui concerne les coûts totaux par minute de diffusion, TSR1 et TSI1/2 se situent au-dessous des valeurs hypothétiques correspondant à l'attribution des ressources. Cela s'explique par le fait que les temps de diffusion apurés de SF DRS sont nettement inférieurs à ceux de la TSR et de TSI (cf. tableau 45 en annexe). A ce sujet, on peut se demander si l'apurement des temps de diffusion sur les différentes unités d'entreprise télévisuelles offre des comparaisons vraiment compatibles. Les coûts totaux par minute de diffusion de TSR2 dépassent la valeur hypothétique, ce qui est dû à la répartition différente des ressources à la TSR.
- Pour SF DRS et TSI, les coûts totaux par point de pourcentage de part de marché correspondent assez exactement aux valeurs hypothétiques. A la TSR, la première chaîne se trouve au-dessous et la seconde nettement au-dessus de la valeur hypothétique. Le net écart de TSR2 est à mettre sur le compte du fait que les coûts totaux de la chaîne ont dépassé ceux de TSR1 en 2004 bien que TSR2 n'ait pu atteindre qu'une part de marché de 5,7% (contre 24,6% pour TSR1). Peut-être cela est-il également dû au problème de l'allocation des coûts, différente à la TSR de celle des autres UE télévisuelles.
- En ce qui concerne les coûts totaux par 1000 minutes d'utilisation, TSR1 et TSI1/2 se trouvent encore au-dessous des valeurs hypothétiques du fait des temps de diffusion apurés plus faibles de SF DRS. L'écart de TSR2 s'explique là encore par l'allocation des ressources différentes au sein de la TSR. On remarque avec TSI que les coûts par 1000 minutes d'utilisation sont élevés dans l'absolu (plus de 32 francs pour TSI1 et plus de 53 francs pour TSI2 contre 7,6 francs pour SF1 et 8,5 francs pour SF2). Mais parallèlement, on observe que ces valeurs élevées sont nettement inférieures à celles qui seraient hypothétiquement relevées du fait de la faible taille du marché.

Illustration 45: indicateurs de coûts par programmes dans le domaine télévisuel, 2004



Les valeurs hypothétiques sont calculées sur la base de la ventilation des coûts de la Suisse alémanique sur les deux autres régions linguistiques au moyen des rapports présentés à l'illustration 44 (les situations effective et hypothétique correspondent donc obligatoirement pour la Suisse alémanique).  
 Source: Dataroom SRG SSR, tableau 14, propres calculs

Les indicateurs de coûts dans le domaine radiophonique sont comparés entre les différents programmes à l'illustration 46:

- Pour les premiers programmes, les rapports de coûts correspondent toujours assez précisément aux valeurs hypothétiques.



- En revanche, on note des écarts parfois considérables pour les deuxièmes et troisièmes programmes. Les coûts d'Espace2 sont supérieurs à la valeur hypothétique dans les trois cas. Les coûts par minute de diffusion de Rete Due sont certes supérieurs à la valeur hypothétique mais, grâce à la part de marché nettement meilleure, les coûts par point de pourcentage de la part de marché et par 1000 minutes d'utilisation sont presque identiques aux valeurs hypothétiques.
- Concernant les troisièmes programmes, on remarque notamment les coûts comparativement élevés de Couleur3 par point de pourcentage de la part de marché et par 1000 minutes d'utilisation. Ceux-ci s'expliquent par une réussite sur le marché nettement moindre. Couleur3 se situe même légèrement au-dessous de la valeur hypothétique attendue pour les coûts par minute de diffusion. Rete Tre se place toujours au-dessous des coûts hypothétiques attendus.
- Il n'est pas possible d'indiquer des valeurs hypothétiques prévues pour les autres programmes car ceux-ci ne sont pas présents dans les trois régions linguistiques. Entre SR DRS et la RSR, on peut comparer Musigwälle 531 et Option Musique. Cette dernière affiche des coûts totaux par minute de diffusion nettement plus élevés. Mais comme elle atteint une meilleure part de marché, la différence se réduit pour les indicateurs de coûts tenant compte de l'utilisation.
- Virus, la station jeunesse de SR DRS, constitue un cas particulier. Ses coûts par minute de diffusion sont comparativement faibles (seule Musigwälle 531 affiche des coûts inférieurs). Mais sa part de marché étant également extrêmement faible (0,1%), les indicateurs de coûts prenant en compte l'utilisation indiquent des valeurs très élevées. Par point de pourcentage de la part de marché, Virus enregistre les coûts les plus importants. Elle se place en deuxième position par 1000 minutes d'utilisation. Une analyse plus approfondie devrait tenir compte du fait que le recensement de l'utilisation défavorise Virus par rapport aux autres stations (Radiocontrol ne considère que les auditeurs de 15 ans et plus alors Virus s'adresse à un public en partie plus jeune; par ailleurs, Virus n'émet pas sur OUC). En outre, SR DRS précise que DRS3 peut, grâce à Virus, renoncer à la musique d'avant-garde pour les jeunes et adapter son programme musical à son public plus âgé.

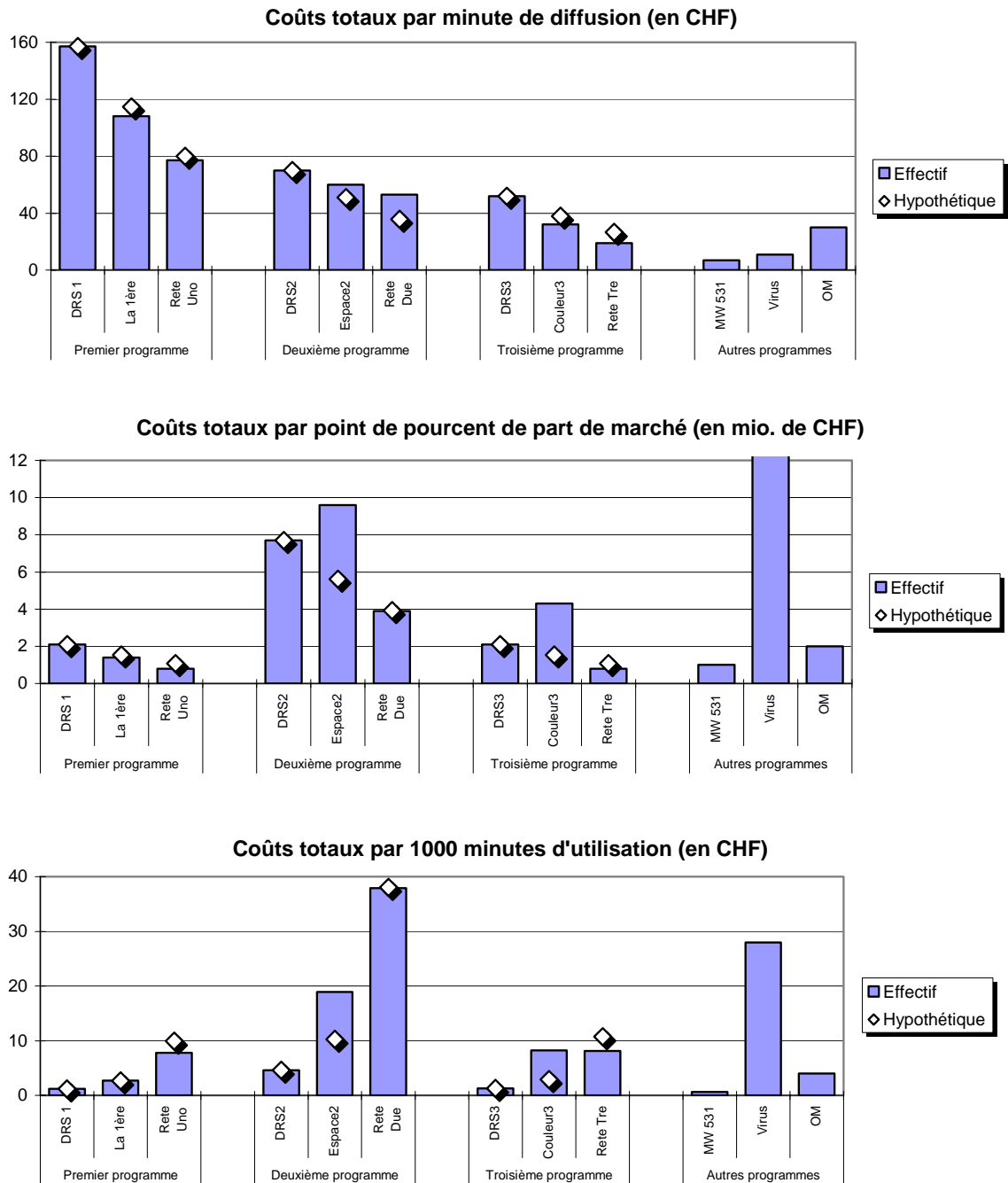
#### **Evolution des indicateurs de coûts de 2001 à 2004**

L'évolution des indicateurs de coûts de 2001 à 2004 est visible au **tableau 14**. De manière générale, les coûts demeurent à peu près constants. Les secondes chaînes TV constituent toutefois des exceptions puisque leurs indicateurs de coûts sont presque toujours en recul. Il n'est pas possible d'en tirer une interprétation claire car derrière les écarts importants se cachent également des différences de composition des programmes (comportant des éléments plus ou moins coûteux), et les données actuelles ne permettent pas d'isoler la seule évolution des coûts.

Pour évaluer l'évolution de l'efficacité de SRG SSR, l'évolution des indicateurs de coûts au fil du temps serait en soi particulièrement intéressante. Mais pour obtenir ainsi des résultats pertinents, les programmes devraient pouvoir être répartis dans des catégories de coûts différents. Cette sous-répartition peut se faire par type de production (production interne, production externe, rediffusion) et par contenus (p. ex. dans le domaine télévisuel: actualité et information, culture, musique et divertissement, fiction, sport, jeunesse, autres). Ces sous-domaines (p. ex. production interne culturelle) présentant une certaine homogénéité en termes de coûts doivent être évidents pour permettre une interprétation adéquate de leur évolution. Pour cela, il convient également de chercher à développer pour les différents programmes un indice de l'évolution des coûts totaux pouvant être réparti sur les composantes des changements structurels (report des parts des différents

domaines sur l'ensemble du programme) et celles de la stricte évolution des coûts (à structure constante).

**Illustration 46: indicateurs de coûts par programmes dans le domaine radiophonique, 2004**



Les valeurs hypothétiques sont calculées sur la base de la ventilation des coûts de la Suisse alémanique sur les deux autres régions linguistiques au moyen des rapports présentés à l'illustration 44 (les situations effective et hypothétique correspondent donc obligatoirement pour la Suisse alémanique).  
 Source: Dataroom SRG SSR, tableau 14, propres calculs

#### 4.3.4 Des chiffres clés pour la gestion

Il est positif de constater qu'il existe au sein de la maison mère comme des différentes unités d'entreprise un intérêt pour les possibilités de comparaison et d'évaluation, ainsi que pour le renforcement de la culture des bonnes pratiques. Ainsi, SRG SSR recense à différents niveaux des chiffres clés dont certains sont présentés au paragraphe 4.3.1. En outre, plusieurs projets d'analyses comparatives ont été menés au sein de SRG SSR à différents niveaux des domaines du programme et de la production.

Les diverses approches des unités d'entreprise en matière de comptabilité analytique dressent encore de franches barrières aux comparaisons directes entre programmes, et en particulier entre émissions et processus. Il est par ailleurs difficile de cerner et d'expliquer, aux niveaux de gestion inférieurs, les écarts et les évolutions qui sont visibles et analysés à un niveau agrégé, car les chiffres clés ne sont pas toujours saisis et utilisés.

Jusqu'ici, il n'a pas encore été prêté suffisamment d'attention à la plausibilité des chiffres clés utilisés dans le Balanced Scorecard (BSC).

##### **Recommandation 4.3.4**

SRG SSR doit mettre en place un système d'analyse globale et systématique de ses indicateurs, en y intégrant tous les niveaux de gestion. L'adoption d'un tableau de bord de performance doit lui permettre de promouvoir une culture de la transparence et d'harmoniser les instruments nécessaires à la réalisation de comparaisons entre tous les niveaux de gestion.

#### 4.3.5 Comparaisons ad hoc

Dans le cas de SRG SSR, une analyse comparative ciblée au niveau des émissions / cases-programmes ou de certains processus hors création des programmes permettrait d'identifier et d'exploiter des potentiels d'amélioration et d'économie. Les comparaisons entre unités d'entreprise peuvent apporter des explications supplémentaires aux écarts et être également utilisées pour concrétiser d'éventuels besoins d'action.

Pendant le recensement des données et les entretiens, le CDF a pu prendre connaissance de plusieurs comparatifs au sein de SRG SSR, s'approchant beaucoup plus étroitement du concept d'une «analyse des bonnes pratiques» qu'il n'est possible avec une simple analyse quantitative des chiffres clés. L'initiative et l'exécution de ces comparatifs opérationnels sont parfois venues des unités d'entreprise productrices elles-mêmes.

SRG SSR part du principe que les comparaisons croisées doivent être effectuées par les spécialistes compétents dans les unités d'entreprise afin d'atteindre l'acceptation nécessaire auprès des participants. Le CDF recommande que la révision interne joue à cet égard un rôle de coordination (cf. paragraphe 5.2.5).

##### **Recommandation 4.3.5**

En complément des analyses systématiques des indicateurs clés, SRG SSR doit encourager les comparaisons entre émissions, cases-programmes et processus.

## 5 Acteurs, instruments et processus de la gestion de l'entreprise

Dans ce chapitre sont analysés les processus de SRG SSR visant une gestion efficace et adéquate de l'entreprise. Il décrit et évalue les acteurs, instruments et processus jouant un rôle capital dans les questions d'approfondissement des chapitres suivants. Le paragraphe 5.1 esquisse le tableau des principes de gouvernement d'entreprise déterminants à cet égard. Le paragraphe 5.2 traite des différents acteurs, puis le paragraphe 5.3 aborde certains problèmes particuliers liés à ces acteurs et le paragraphe 5.4 présente les écarts par rapport aux processus prévus. Les instruments et processus de gestion sont analysés au paragraphe 5.4, et le paragraphe 5.5 conclut le chapitre par une synthèse.

### 5.1 Principes de gouvernement d'entreprise

Les définitions du gouvernement d'entreprise (*corporate governance*) sont relativement imprécises et diffèrent les unes des autres. Pour faire simple, le gouvernement d'entreprise correspond aux règles de conduite selon lesquelles une entreprise doit être gérée. Ces règles peuvent être orientées vers l'optimisation des intérêts des actionnaires. Mais elles peuvent également inclure ceux de tous les partenaires (salariés, acteurs du marché des capitaux, créanciers, clients, autorités, public, etc.). Dans le cas de SRG SSR, les intérêts des citoyens (qui ont confié, via le système politique, le mandat de service public à SRG SSR) remplacent ceux des actionnaires.

Indépendamment de la notion précise de gouvernement d'entreprise, cette évaluation est axée sur des questions relevant de l'organisation des plus hauts organes de direction ainsi que du contrôle, c'est-à-dire en première ligne de questions relatives aux «checks and balances» adéquats et à une transparence appropriée. Selon le Code suisse de bonne pratique (CSBP), le gouvernement d'entreprise désigne «l'ensemble des principes qui, tout en maintenant la capacité de décision et l'efficacité, visent à instaurer au plus haut niveau de l'entreprise, dans l'intérêt des actionnaires, la transparence et un rapport équilibré entre les tâches de direction et de contrôle» (economiesuisse 2002, p. 6). Ce code a été publié en 2002 par economiesuisse, la Fédération des entreprises suisses, et s'adresse aux sociétés suisses ouvertes au public, c'est-à-dire aux entreprises privées. Les principes qu'il contient peuvent également s'appliquer à SRG SSR dans des domaines importants. Les Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE dans leur version révisée de 2004 ainsi que les Lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques, publiées en 2005, offrent des repères à l'échelon international sur le sujet. Les éléments suivants s'appuient principalement sur les principes du CSBP.

L'une des bases essentielles du gouvernement d'entreprise réside dans la séparation nette des responsabilités des différentes instances de contrôle, de régulation et d'exécution. Le CSBP formule en particulier des principes concernant le conseil d'administration et la direction:

- Le conseil d'administration exerce la haute direction de la société.
- Le conseil d'administration régit les compétences des personnes chargées de la gestion.
- La composition du conseil d'administration doit être équilibrée. Le conseil d'administration est composé de personnes dotées des aptitudes nécessaires pour garantir la formation de décisions dans le cadre d'un échange de vues critique avec la direction.
- Le conseil d'administration définit des procédures appropriées pour son activité.

- Chaque membre du conseil d'administration et de la direction doit régler ses affaires personnelles et professionnelles de manière à éviter autant que possible les conflits d'intérêt avec la société.
- Le conseil d'administration veille à ce que le système de contrôle interne et la gestion des risques soient adaptés à l'entreprise.
- Le conseil d'administration prend des mesures pour assurer le respect des normes applicables (*compliance*).

Le CSBP prévoit que le conseil d'administration institue en son sein des comités chargés d'analyser en profondeur certaines questions techniques ou de personnel et de faire rapport au conseil d'administration pour lui permettre de préparer ses décisions ou d'exercer sa fonction de surveillance.<sup>29</sup> Il s'agit des comités suivants:

- un comité d'audit (*audit committee*) qui forme son propre jugement sur la révision externe, le système de révision interne et les comptes annuels;
- un comité de rémunération (*compensation committee*) qui s'occupe de la politique de rémunération appliquée avant tout au niveau le plus haut de l'entreprise;
- un comité de nomination (*nomination committee*) qui fixe les principes régissant la sélection des candidats à élire ou à réélire au conseil d'administration, prépare la sélection et peut se voir attribuer des tâches en rapport avec la sélection des candidats à des fonctions de cadres supérieurs.

## 5.2 Acteurs

Les principaux acteurs de SRG SSR ont déjà été présentés dans l'aperçu de la structure d'entreprise de SRG SSR (paragraphe 2.2). Ce paragraphe s'intéresse particulièrement aux organes pouvant influencer de manière déterminante l'efficacité de la gestion d'entreprise. Il s'agit des organes suivants:

- le directeur général (DG);
- le Comité de direction (CD);
- le Conseil d'administration (CA) et son Comité d'audit (AC);
- la Révision interne (RI).

Ces acteurs sont présentés dans les paragraphes ci-dessous, qui examinent également la manière dont les tâches, les compétences et les responsabilités (TCR) sont réglées.

L'organe de révision externe y est en outre pris en considération. Les éléments de l'organisation institutionnelle comme les conseils d'administration régionaux et le Conseil central jouent à cet égard un rôle secondaire. Celui-ci sera pourtant abordé au paragraphe 5.3.1 car les structures régionales de l'organisation institutionnelle influencent grandement les possibilités de gestion efficace de l'entreprise.

---

<sup>29</sup> Il établit également que les petites et moyennes entreprises peuvent, au lieu d'instituer des comités, confier les tâches de ces comités à des mandataires individuels ou à l'ensemble du conseil d'administration.

### 5.2.1 Le directeur général

Conformément au règlement de gestion qui s'appuie sur la loi et la Concession, le directeur général de SRG SSR est responsable de la gestion des affaires de l'entreprise et de la direction générale des programmes. Il garantit en particulier:

- l'exécution du mandat de prestations conformément à l'art. 26 de la loi sur la radio et la télévision;
- une gestion opérationnelle efficiente de l'entreprise conformément à l'art. 56 de la loi sur la radio et la télévision;
- la concrétisation, la mise en œuvre et l'application des stratégies et politiques adoptées à l'échelle de l'entreprise, y compris en matière de personnel, d'investissements et de finances, ainsi que des plans et des projets de contrôle du Conseil d'administration;
- en tant que président du Comité de direction et de par son siège aux conseils d'administration des sociétés régionales, la coordination des activités à l'échelle de l'entreprise.

Le directeur général peut, dans le cadre de ses compétences, communiquer des directives et donner des instructions aux unités d'entreprise.

Un rôle central revient au directeur général dans la gestion des affaires de SRG SSR. Outre la gestion des affaires de l'entreprise dans son ensemble et la direction générale des programmes radiophoniques et télévisuels, il doit, de par son siège aux conseils d'administration des sociétés régionales, coordonner les activités à l'échelle de l'entreprise et imposer de ce fait la gestion opérationnelle efficiente de la société. Son droit à soumettre au Conseil d'administration central les décisions des organes régionaux lui donne la possibilité, le cas échéant, de bloquer temporairement les décisions des conseils d'administration régionaux.

La présence du DG aux différents niveaux est problématique du point de vue du gouvernement d'entreprise car le bénéfice qu'il en tire en termes d'informations lui confère un rôle potentiellement dominant. Le CDF considère toutefois ces dispositions comme adéquates, au vu de la problématique des organisations institutionnelles régionales, pour garantir la cohérence des décisions aux différents niveaux de l'entreprise.

Le directeur général adjoint a pour fonction de représenter le directeur général dans toutes ses tâches et de diriger les staffs ainsi que l'unité Media Services Center.

### 5.2.2 Le Comité de direction

Les fonctions du Comité de direction sont décrites comme suit dans le règlement d'affaires de SRG SSR: *«En tant qu'organe de direction suprême, le CD élabore les stratégies d'entreprise de portée nationale et veille à leur mise en œuvre. Par la coordination et la concertation, il fait en sorte que l'action des diverses unités d'entreprise et de la Direction générale serve les intérêts de l'ensemble de l'entreprise. Le CD examine les affaires importantes intéressant l'ensemble de l'entreprise, qui lui sont soumises par le directeur général ou l'un des membres. Il participe à la préparation des affaires à l'ordre du jour du Conseil d'administration».*

Le directeur général et le directeur général adjoint forment, avec la directrice et les directeurs des unités d'entreprises, le Comité de direction de SRG SSR. Par ailleurs, le responsable Finances et Controlling de SRG SSR n'est pas membre du Comité de direction comme c'est habituellement le

cas en Suisse. Cela reflète le fait que selon le règlement d'affaires, des questions financières d'importance entrent dans le champ d'attributions du directeur général.

Le Comité de direction se réunit dix à douze fois par an sous la présidence du directeur général, avec la participation des responsables des Finances et Controlling, de la Communication d'entreprise et du staff Stratégie et Communication.

La coordination entre la radio et la télévision est assurée par les Conférences interrégionales des directeurs (CID), liées au CD:

- La CID radio se compose des directeurs de SR DRS, RSR, RTSI, RTR et swissinfo/SRI ainsi que du chef des Affaires générales Radio à la Direction générale.
- La CID TV se compose de la directrice et des directeurs de SF DRS, TSR, RTSI et RTR ainsi que de la coordinatrice Télévision. D'autres intervenants peuvent y être intégrés au besoin.

Les fonctions des CID résident dans le conseil et la coordination des activités sortant du champ des unités d'entreprise (retransmissions sportives, technologies de diffusion, mesures d'harmonisation des processus et acquisition de biens devant être compatibles). Pour cela, les CID se réunissent environ une fois par mois et s'échangent réciproquement leurs procès-verbaux.

Le CD a été sensiblement réduit par la réforme structurelle de 1997, qui lui a permis de gagner en réactivité. Les principes sur la collaboration publiés par le CD en 1997 établissent ce qui suit: «Le CD SRG SSR se veut un organe de gestion et de décision ne recherchant pas le compromis mais la meilleure solution. Si aucun consensus ne peut être trouvé, la décision revient au Directeur général.» Indépendamment de ce principe, le DG cherche à convaincre les responsables des UE et le CD afin d'arriver à une décision commune. Sans quoi le DG pourrait, en cas d'imposition stricte de sa compétence en matière de directives, entrer en conflit avec les structures régionales de l'organisation institutionnelle (double subordination des responsables des UE aux conseils d'administration régionaux et au DG). Les entretiens avec les responsables des UE ont montré que les membres du Comité de direction se perçoivent entièrement, malgré certaines divergences d'intérêts, comme faisant partie intégrante de l'entreprise nationale SRG SSR. Il convient par conséquent d'examiner également la disposition à renforcer la collaboration. Ce processus est toutefois complexe et, souvent, des solutions régionales particulières ne sont abandonnées que grâce à une pression conséquente au profit des solutions nationales. Selon l'estimation du CDF, un rôle décisif incombe au CD à cet égard afin de faire concorder les intérêts des unités d'entreprise avec ceux du groupe dans son ensemble.

### **5.2.3 Le Conseil d'administration**

Dirigeant les affaires de l'entreprise dans son ensemble, le Conseil d'administration (auparavant Comité du Conseil central) est responsable de tous les points qui ne sont pas expressément attribués par la loi, par les statuts ou par le règlement de gestion à un autre organe. Il exerce la surveillance supérieure sur la gestion des affaires, pose les bases de l'organisation au plus haut niveau de l'entreprise et fixe les règles de la comptabilité, de la planification financière et du contrôle des finances. En outre, le Conseil d'administration définit la stratégie de l'entreprise et nomme les personnes responsables de la gestion des affaires. Le respect des prescriptions légales et l'utilisation efficiente des ressources telles que le produit de la redevance sont donc principalement du ressort du Conseil d'administration. Par ailleurs, celui-ci prépare les dossiers du Conseil central, dont il exécute les décisions.

Le Conseil d'administration se compose de sept à neuf membres du Conseil central. Le CA est dirigé par le président du Conseil central de SRG SSR. Les présidents des sociétés régionales ainsi que le président du Conseil swissinfo/Radio Suisse Internationale (SRI) siègent au Conseil d'administration. Trois membres sont élus par le Conseil fédéral, dont le président de SRG SSR idée suisse et le président de SRI. Le Conseil central peut élire un ou deux autres membres à la demande du Conseil d'administration.

Le fait que les présidents des conseils d'administration des sociétés régionales siègent au Conseil d'administration central garantit la représentation de toutes les régions linguistiques au sein de celui-ci. Parallèlement, le risque d'un blocage contre des directives de gestion centralisées pourtant nécessaires existe car, pour préserver leurs propres intérêts régionaux, les présidents des conseils d'administration régionaux se montrent généralement prudents lorsqu'il est question de limiter les intérêts particuliers des autres régions. En outre, il n'est pas garanti que les différentes connaissances techniques nécessaires à la gestion et au contrôle de l'entreprise SRG SSR soient réunies au sein du Conseil d'administration comme le stipule le CSBP. Le Conseil fédéral peut en principe régler cela par l'intermédiaire des membres qu'il désigne, mais les profils d'exigence correspondants ne sont pas encore déterminés.

### **Recommandation 5.2.3**

Le Conseil d'administration de SRG SSR, ou une commission de nomination désignée par lui, doit élaborer les principes régissant le choix de ses membres, y compris la définition d'exigences en matière de compétences. Il y a lieu de s'assurer également que l'intérêt général (p. ex. exploitation de synergies) prime toujours sur les intérêts régionaux.

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'exige la marche des affaires. Ces dernières années se tenaient en règle générale dix à douze séances par an. Le règlement des compétences de SRG SSR prévoit que toutes les «affaires d'importance politique et stratégique» à partir de 2 millions de francs soient soumises à l'approbation du Conseil d'administration.

Concernant l'utilisation économique des ressources, les instructions et règlements suivants, définis par le CA, s'appliquent:

- La stratégie financière, qui contient également la gestion financière (mise en place du système comptable et du contrôle financier), doit garantir le maintien à long terme de la sécurité financière et de l'indépendance économique de SRG SSR.
- La «Charte pour le Comité d'audit du Conseil d'administration de SRG SSR idée suisse» charge le Comité d'audit d'évaluer le processus de gestion des risques et de contrôle au sein de l'entreprise, de superviser la rédaction des rapports financiers et d'apprécier l'indépendance et le travail de la Révision interne ainsi que de l'organe de révision externe (cf. paragraphe 5.2.4).
- Dans le «Règlement pour la révision interne de SRG SSR», la Révision interne est chargée de vérifier si les principes de sécurité, de conformité, d'efficacité et de régularité sont respectés.

Le CDF conclut que le Conseil d'administration de SRG SSR remplit ses fonctions conformément à la loi, aux statuts et au règlement de gestion. Il a pris les mesures essentielles pour parvenir à une utilisation efficiente des ressources. Selon le CDF, le Conseil d'administration a renforcé son poids ces dernières années. Les questions relatives à l'amélioration de l'efficacité de SRG SSR jouent



un rôle important au sein du Conseil d'administration, dont la présidence se place au premier plan des projets d'amélioration de l'efficacité (p. ex. avec le lancement du projet d'harmonisation de la comptabilité analytique). De par ses décisions, le CA a également contribué de manière déterminante à régler la question des salaires des cadres (cf. paragraphe 7.3).

## 5.2.4 Comités du Conseil d'administration

### Comité d'audit (Audit Committee)

SRG SSR possède depuis début 2004 un Comité d'audit (Audit Committee – AC). Ce comité se compose de trois membres du Conseil d'administration que celui-ci élit pour une durée de quatre ans. Ses activités reposent sur la «Charte pour le Comité d'audit du Conseil d'administration de SRG SSR idée suisse» du 27 février 2004, qui en décrit les objectifs, les pouvoirs et les responsabilités, la composition et l'organisation ainsi que les fonctions.

La présence du président de Conseil d'administration de SRG SSR au Comité d'audit peut être remise en question du point de vue du gouvernement d'entreprise. En effet, le comité devrait selon le CSBP être composé de membres du Conseil d'administration non exécutifs et de préférence indépendants afin de séparer clairement les fonctions d'exécution et de contrôle. Selon le procès-verbal du CA du 27 février 2004, cette «incompatibilité» a également été abordée pour finalement arriver à la décision d'élire malgré tout le président du CA pour un mandat en raison de ses compétences techniques. Les arguments sur lesquels ce choix est fondé sont compréhensibles.

La Charte contient les tâches décrites dans le CSBP. Selon les procès-verbaux de séance fournis au CDF, l'AC remplit le rôle qui lui a été attribué par la Charte. Au cours de sa courte période d'activité, des orientations importantes ont pu être fixées et apportées au Conseil d'administration (p. ex. approche de la gestion des risques, harmonisation de la comptabilité d'exploitation, remise en question de projets d'investissement).

### Autres comités

Le Conseil d'administration ne dispose actuellement d'aucun autre comité. Toutefois, la présidence du CA (le président et les deux vice-présidents) a récemment exercé les fonctions d'un comité de rémunération en modifiant les conditions de rémunération des cadres supérieurs (cf. chapitre 7). Le CDF considère cela comme une démarche praticable. Selon le CDF, les questions relatives aux nominations devraient également être abordées, dans le sens de la recommandation 5.2.3., au Conseil d'administration ou dans un comité de nomination instauré à cette fin. Pour le traitement en détail des investissements, le CDF estimerait judicieuse la création d'un comité d'investissement (cf. recommandation 8.2.A).

## 5.2.5 La Révision interne

Les tâches de la Révision interne (RI) consistent à procéder à un examen indépendant ainsi qu'à assister les organes de direction de SRG SSR dans leurs fonctions de surveillance et de contrôle.<sup>30</sup> La condition d'un bon fonctionnement d'une RI réside dans sa compétence technique et

---

<sup>30</sup> L'Institute of Internal Auditors (IIA) définit la révision interne (RI) comme suit: «La révision interne fournit des prestations indépendantes et objectives de contrôle («d'assurance») et de conseil orientés vers la création de valeur ajoutée et l'amélioration des processus de gestion. Elle assiste l'organisation dans la réalisation de ses objectifs en

son application professionnelle, son objectivité ainsi que son indépendance vis-à-vis des organes à contrôler. Les organes placés hiérarchiquement au-dessus de la RI doivent également être à un niveau supérieur à celui des unités d'organisation à contrôler.

La RI de SRG SSR est subordonnée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004 au Comité d'audit (auparavant au Comité du Conseil central, l'actuel Conseil d'administration). L'indépendance vis-à-vis de l'organe audité, requise pour réaliser des audits, est garantie et remplit les critères spécialisés des organisations professionnelles.

Les domaines d'activité de la RI sont définis dans le «Règlement pour la révision interne de SRG SSR» du 23 décembre 1992. Ils ont été mis à jour en 2002 et complétés, outre les examens financiers et réglementaires habituels, par des vérifications de procédures (*operational audits*) en tant que nouveaux éléments centraux. Ces audits opérationnels représentent aujourd'hui environ 40 à 50% du travail de la RI. La sphère d'activité de la nouvelle structure du groupe n'a pas été adaptée dans le règlement de la RI. Sa position est incontestée au niveau de la maison mère mais ses compétences de contrôle ne sont pas clairement réglées au sein des filiales de SRG SSR, à l'exception de tpc.

#### **Recommandation 5.2.5**

SRG SSR doit donner à la Révision interne la compétence de contrôler toutes les filiales (révision de groupe).

La RI dispose de cinq collaborateurs de longue date expérimentés. Le CDF juge cet effectif adéquat. Au vu des départs à la retraite qui auront lieu les prochains mois et des vérifications de procédure, élément central du contrôle, il serait souhaitable que les futurs collaborateurs disposent des connaissances spécifiques correspondantes. La RI dispose de moyens financiers suffisants pour faire appel, au besoin, à des spécialistes externes.

Les processus (de gestion, de travail et de support) de la RI sont consignés dans un système de gestion et une carte des processus. L'approche du contrôle est orientée vers le risque et repose sur le modèle COSO<sup>31</sup>. Celui-ci consiste en une planification sur plusieurs années qui est définie avec l'organe de révision externe et approuvée par le Comité d'audit.

La rédaction des rapports suit des critères objectifs. Les problèmes et faiblesses sont abordés dans les rapports de révision. Une évaluation globale de l'objet du contrôle (*rating*) ainsi qu'une prise de position de l'organe audité concernant les recommandations font toutefois défaut. C'est pourquoi il est parfois difficile pour les personnes qui n'ont pas pris part à la révision de placer le résultat de l'examen dans son contexte global (l'impression générale est-elle bonne, suffisante ou mauvaise?). A cet égard, le développement de la notation déjà utilisée dans le domaine de la révision informatique pourrait apporter une valeur ajoutée pour les destinataires des rapports.

On peut notamment établir les constatations suivantes:

---

évaluant et en contribuant à améliorer, par une approche systématique et ciblée, l'efficacité de la gestion des risques et des contrôles ainsi que des processus de direction et de surveillance.»

<sup>31</sup> *Committee of Sponsorship Organisation*

- Outre les examens financiers et réglementaires habituels, la RI effectue également des vérifications de procédure (*operational audits*) qui représentent environ 40 à 50% de ses activités.
- Les mesures d'amélioration ou de correction sont établies sous la forme de recommandations, qui sont suivies sur une liste des points en suspens. Mais du fait de la structure décentralisée de SRG SSR, la mise en œuvre de recommandations concernant les unités d'entreprise est souvent difficile et par conséquent lente. De bons contacts avec les sociétés régionales et les unités d'entreprise sont indispensables.
- La RI est, à la connaissance du CDF, suffisamment associée au flux d'informations de SRG SSR.
- Une assurance qualité par des tiers (p. ex. *peer review*) des travaux accomplis par la RI n'a jamais été effectuée à ce jour. Selon les informations reçues, il est prévu d'en réaliser une en 2006.
- La RI essaie depuis quelques années d'encourager la gestion des risques au sein de SRG SSR. Mais aucun processus interne de gestion des risques n'a été mis en place à l'échelle de l'entreprise jusqu'ici (cf. également le paragraphe 5.4.7).
- Les limites de la Révision interne ont été notamment découvertes avec les audits opérationnels (p. ex. dans le domaine des analyses comparatives). Sans l'intégration et le soutien des organes audités, les résultats peuvent poser des problèmes d'acceptation au sein de ceux-ci.

Le CDF en conclut que la RI remplit sa fonction d'instrument de révision interne du Comité d'audit et contribue comme il se doit à l'approche de gestion efficiente de SRG SSR.

### 5.2.6 L'organe de révision externe

La société d'audit KPMG officie depuis plusieurs années en tant qu'organe de révision externe de SRG SSR. Ses fonctions consistent à vérifier si les comptes annuels des entreprises de SRG SSR sont conformes à la loi et aux statuts (art. 728 ss. CO). SRG SSR utilisant les normes Swiss GAAP RPC, KPMG contrôle en outre le respect des dispositions régissant la présentation des comptes. L'organe de révision s'assure ainsi que les rapports publiés par l'entreprise offrent aux personnes intéressées une image conforme à la réalité de ses actifs ainsi que de sa situation financière et bénéficiaire.

Il n'est en revanche pas du ressort de l'organe de révision de vérifier ni d'assurer l'utilisation efficiente ou réglementaire des ressources. Le fait que KPMG exerce ou a exercé certains mandats de conseil pour SRG SSR ne joue aucun rôle à cet égard.

## 5.3 Problèmes particuliers liés aux acteurs

### 5.3.1 Problématique de la structure régionale de l'organisation institutionnelle

Les différentes unités d'entreprise de SRG SSR sont soumises à une double subordination. Les directrices et directeurs des unités d'entreprise rendent des comptes, d'une part, au directeur général, et d'autre part au conseil d'administration régional. Cette position forte des structures régionales de l'organisation institutionnelle pèse sur la gestion centralisée du groupe. D'après les entretiens effectués, il est rare que l'on en arrive à des situations conflictuelles où la ligne hiérarchique du conseil d'administration régional et celle du directeur général se contredisent directe-

ment. Afin d'éviter ce type de configuration, différentes mesures de *checks and balances* sont également mises en place (comme la participation du DG à tous les conseils d'administration régionaux avec droit de soumission des décisions, ou celle des présidents des CA régionaux au Conseil d'administration central). Selon le CDF, il en résulte toutefois une orientation en faveur des solutions spécifiques régionales et locales, ce qui pose un problème relatif à l'efficacité de la gestion. Cette problématique est abordée plus en détail au chapitre 10.

### 5.3.2 Composition des conseils d'administration des filiales<sup>32</sup>

Comme le montre le **tableau 47** de l'annexe, SRG SSR pourvoit en grande partie les conseils d'administration de ses filiales des responsables de ses unités d'entreprise et d'organisation. Sur les 24 membres des conseils d'administration des cinq filiales au total, 18 font partie de SRG SSR. Cela concerne toute particulièrement les directeurs des unités d'entreprise, qui assument neuf mandats de conseils d'administration. Les conseils d'administration de SwissTXT et de Telvetia sont entièrement composés de collaborateurs SRG SSR et une seule personne externe à l'entreprise siège à celui de tpc.

Si l'on considère les filiales comme des sociétés «normales» auxquelles les principes de gouvernement d'entreprise s'appliquent directement, alors cette situation est problématique. Des conflits d'intérêts avec la société concernée sont de ce fait programmés d'avance puisque les collaborateurs de SRG SSR représentent des unités qui entretiennent souvent une relation client/fournisseur avec la filiale. Par ailleurs, ces personnes sont fréquemment confrontées, en tant que membres du Comité de direction, à des décisions concernant les filiales. Par exemple, les responsables de SF DRS, de la TSR et de RTSI siègent au conseil d'administration de SwissTXT. En même temps, ces unités d'entreprise sont clientes de SwissTXT. Les responsables des UE interviennent parallèlement, en tant que membres du Comité de direction SRG SSR, dans le financement de SwissTXT. Le lien entre SwissTXT et les unités d'entreprise a ainsi dû être réorganisé dans le cadre du projet «Move». A cet égard, le rapport de Becker, Gechter & Partner prévoit un important besoin d'action dans ce domaine et renvoie à ce sujet au chiffre 16 du CSBP: «*Chaque membre du conseil d'administration et de la direction doit régler ses affaires personnelles et professionnelles de manière à éviter autant que possible les conflits d'intérêts avec la société.*» Il y est en outre indiqué qu'en cas de conflits d'intérêts, le président doit impérativement en être spontanément informé et le conseil d'administration doit réagir et récuser la personne concernée pour prendre sa décision. De même, toute personne qui a des intérêts contraires à la société ou qui est chargée de représenter de tels intérêts pour des tiers ne participe pas aux décisions. Les personnes en conflit d'intérêts durable avec la société ne peuvent pas faire partie du Conseil d'administration ni du Comité de direction. Les affaires conclues entre la société et les membres des organes doivent l'être aux conditions valables pour les tiers et approuvées sans la participation de la personne concernée.

Le CDF estime discutable l'application immédiate du CSBP (axé sur les sociétés privées) aux filiales. En effet, l'intérêt des actionnaires est entièrement représenté par la société mère au sein de la filiale. Il est complètement dans l'intérêt des partenaires de SRG SSR que les filiales soient «maintenues sur la voie» et agissent au plus près du seul intérêt du groupe. Des conflits d'intérêts peuvent cependant entraîner des situations affectant le développement adéquat des filiales. Cela

<sup>32</sup> Ce paragraphe s'appuie en grande partie sur le rapport de Becker, Gechter & Partner, p. 65s.

semble par exemple possible avec tpc (cf. paragraphe 8.1.1). D'un autre côté, les multiples inter-dépendances peuvent poser le risque de voir l'intensité et la qualité des contrôles des conseils d'administration pâtir de la collégialité et de la bienveillance réciproque, ainsi que compromettre l'échange d'idées critique avec le Comité de direction. Le CDF n'a pas pu déterminer, dans le cadre du présent examen, l'ampleur prise par ces constellations critiques aujourd'hui.

#### Recommandation 5.3.2

SRG SSR devrait dresser l'inventaire des problèmes qui peuvent se poser lors de la nomination des membres des conseils d'administration de ses filiales (double mandat de cadres SRG SSR, distance critique vis-à-vis de la direction de la filiale) et, si nécessaire, prendre les mesures propres à éliminer ces problèmes.

### 5.4 Processus et instruments de gestion

#### 5.4.1 Aperçu des instruments de gestion et de leur interaction

Les principaux instruments de gestion de la direction du groupe sont présentés au **tableau 15**. On peut y différencier les instruments de stratégie, de planification et de contrôle:

**Tableau 15: aperçu des instruments de gestion de la direction du groupe SRG SSR**

Instrument	Responsable	Périodicité
<i>Instruments de stratégie</i>		
Stratégie SRG SSR dans le BSC	CA, DG, CD	suivi périodique
Stratégie financière		
<i>Instruments de planification</i>		
Perspectives financières	CA, DG, CD, UE	annuelle, avec glissement
Budget annuel		annuelle
Conventions d'objectifs (MbO)	CA, DG, UE	annuelle
<i>Instruments de contrôle</i>		
Rapports BSC	S+P	trimestrielle
Rapports financiers	F+C	mensuelle / trimestrielle / annuelle
Controlling (CVC)	F+C	mensuelle / trimestrielle / annuelle
Rapports de marché	SR	quotidienne / hebdomadaire / mensuelle / annuelle
Rapports RH	RH	trimestrielle / annuelle
Rapports de gestion et comptes consolidés	F+C	annuelle

#### 5.4.2 Instruments de stratégie

La stratégie de SRG SSR englobe les 15 objectifs stratégiques:

- assurer la pérennité du service public;
- assurer la crédibilité et l'indépendance financières;

- exploiter au maximum le potentiel de la redevance;
- accroître les revenus complémentaires et les recettes issues des participations;
- exploiter au mieux les recettes de la publicité et du sponsoring;
- maintenir l'acceptation de la redevance à un niveau élevé;
- maintenir le leadership qualitatif / une bonne image (extension ponctuelle);
- conforter le leadership quantitatif sur le marché;
- optimiser en permanence la diversité de l'offre et la fonction de service public;
- renforcer la direction, la collaboration, l'échange d'expériences et l'innovation;
- garantir des processus principaux compétitifs;
- prendre en compte avec plus d'efficacité les processus de support;
- continuer à développer une culture de la direction commune à SRG SSR et renforcer les compétences en matière de conduite;
- entretenir un partenariat social efficace et simplifier la CCT;
- maintenir l'engagement et la satisfaction des collaborateurs.

Selon le CDF, la concrétisation est assurée à un niveau adéquat (la manière dont la stratégie globale est mise en œuvre au niveau des prestations est présentée au paragraphe 2.7.1). Il en va de même pour la stratégie financière, qui est abordée au paragraphe 3.1. La réalisation des objectifs des directives stratégiques sera mesurée à l'avenir au moyen du Balanced Scorecard (BSC). Jusqu'ici, elle était évaluée (en partie) au moyen du controlling des valeurs clés (CVC).

### 5.4.3 Instruments de planification

Les instruments de planification se caractérisent comme suit:

- Les perspectives financières se consacrent à la planification financière mobile à long terme (cinq ans). Elles contiennent les indications relatives à l'évolution économique et politique prévue, ainsi qu'à leur influence sur SRG SSR. C'est d'elles que sont tirées les évolutions des produits et charges d'exploitation, et elles présentent également les résultats financiers prévus pour les années à venir. Les perspectives financières recensent également les projets d'investissement en matière de moyens de production, de bâtiments et de matériel informatique, ainsi que leur financement.
- Les budgets annuels (budget consolidé au niveau de la maison mère, et budget de chaque UO/UE) contiennent les directives obligatoires pour l'année à venir, affinées par la planification à long terme et dérivées du processus de budgétisation. Ils ne comprennent pas que les indications relatives à l'évolution financière, mais aussi celles sur le personnel et les volumes de diffusion.
- Les conventions d'objectifs annuelles constituent une composante importante de la gestion par objectifs (*management by objectives* – MbO). Les conventions correspondantes des responsables d'UE contiennent, conformément au BSC, les objectifs annuels au niveau national et des UE, attribués par le directeur général en fonction des niveaux, ainsi que les objectifs des conseils d'administration régionaux et d'éventuels objectifs personnels. Les conventions sont conclues entre le directeur général, les présidents des conseils d'administration régionaux et les directeurs des UE concernées.

### Evaluation des instruments de planification financière

Une comparaison entre les chiffres planifiés de 2001 à 2004 et les résultats effectifs montre que la planification financière affiche une précision suffisante, pour les charges comme pour les produits d'exploitation.

### **Evaluation des conventions d'objectifs**

La relation étroite entre les conventions d'objectifs et le BSC permet d'indiquer les objectifs de manière concrète et vérifiable. Le CDF considère les conventions d'objectifs comme un instrument de MbO bien développé. Mais le lien entre les conventions d'objectifs et la définition de la part de rémunération variable est insuffisant selon le CDF (cf. également 7.3). Bien que les objectifs indiqués dans les conventions représentent dans l'ensemble une bonne base de départ pour une évaluation objective de leur réalisation, la question de l'évaluation globale de leur réalisation reste ouverte. Il manque des caractéristiques sur la manière de mesurer la réalisation des différents objectifs, ainsi surtout qu'une pondération de ceux-ci. Par conséquent, l'évaluation de la réalisation des objectifs et par là même le montant de la part variable de la rémunération des responsables d'UE demeurent trop librement déterminés par les supérieurs concernés (DG SRG SSR et président du conseil d'administration régional). Cela confère en particulier au DG une trop grande marge d'estimation.

#### **Recommandation 5.4.3**

SRG SSR doit mieux objectiver certains processus et instruments de gestion. Dans les conventions sur les objectifs des membres de la direction, par exemple, il y a lieu de définir de manière plus transparente et plus contrôlable (mesure du degré de réalisation, pondération des différents objectifs) le lien existant entre la réalisation des objectifs et la part variable de la rémunération.

#### **5.4.4 Instruments de contrôle**

La condition de base pour un contrôle adéquat par les échelons supérieurs du Comité de direction réside dans les chiffres autorisant les comparaisons entre les différentes unités d'entreprise. C'est à cette stricte condition que le Comité de direction peut remplir sa fonction de contrôle central. Cela implique une autre condition importante, à savoir l'utilisation d'une comptabilité d'exploitation harmonisée au niveau de l'entreprise. Le sujet est traité au paragraphe 5.4.6.

- Le Balanced Scorecard (BSC) est désigné comme le futur instrument de gestion principal de la direction globale de SRG SSR. Le président du Conseil d'administration décrit même le BSC comme le principal instrument de gestion de l'entreprise. C'est pourquoi le BSC est abordé séparément au paragraphe 5.4.5.
- Les rapports financiers comprennent le contrôle du budget, qui joue un rôle central dans la gestion d'une entreprise. Surveiller l'utilisation des ressources permet de s'assurer que l'on ne dépense pas plus qu'il n'a été alloué aux unités d'entreprise.
- Le controlling des valeurs clés (CVC), qui comprend le résumé des valeurs clés essentielles de l'entreprise, est disponible sur l'intranet de SRG SSR.
- Les rapports de marché, qui sont du ressort du Service de la recherche de SRG SSR, concernent l'utilisation des médias par la population suisse. La recherche sur le public étudie les habitudes de vie et les intérêts, besoins et attentes du public en matière de programmes. Elle examine la résonance qualitative comme quantitative des émissions auprès des auditeurs et des

télespectateurs, ainsi que les traits et démarches socio-psychologiques de ceux-ci (cf. SRG SSR 2005b, p. 6). Les rapports de marché sont établis dans le domaine télévisuel comme radiophonique et reconnus par tous. Le calcul centralisé des données garantit la transparence adéquate. Afin de cimenter l'indépendance des activités de recherche, ce service devrait à l'avenir être transféré à une fondation.

- Les rapports RH comportent des valeurs clés sur le personnel (budget / EPT, effectifs, répartition des sexes et des âges) ainsi que sur son évolution et sur les taux de fluctuation. Ces chiffres intègrent en partie le CVC.

Tous les décideurs interrogés ont confirmé que SRG SSR disposait d'instruments de reporting utiles, adéquats et disponibles en temps voulu. Après une large décentralisation au cours des années 1990, on réalise aujourd'hui que certaines harmonisations sont indispensables, dans le respect de l'autonomie des différentes unités d'entreprise. Cela concerne en particulier les instruments de gestion centraux, qui doivent créer la base requise pour une gestion efficiente de l'entreprise. Les paragraphes suivants fournissent des exemples de ces harmonisations nécessaires.

#### 5.4.5 Balanced Scorecard (BSC)

Le lancement du Balanced Scorecard a été motivé par SRG SSR comme suit: *«SRG SSR a principalement développé le contrôle financier et le reporting qui s'y rapporte. Mais les indicateurs financiers arrivent souvent trop tard car ils sont axés sur le passé. Pour cette raison, la gestion stratégique doit être améliorée au sein de SRG SSR, et ce sur la base du concept de Balanced Scorecard (BSC). Il s'agit d'un système déjà éprouvé qui doit toutefois être adapté à nos besoins d'entreprise non orientée vers le profit. Le BSC doit améliorer la mise en œuvre de la stratégie et donc accroître son efficacité. Avec le BSC, la mise en œuvre et la réalisation des objectifs stratégiques deviennent visibles, mesurables et contrôlables. A l'avenir, les projets seront sélectionnés en fonction de leur valeur stratégique.»*

Le BSC a été mis au point en collaboration avec une société externe et doit constituer à moyen terme (à partir de 2007) le principal instrument de la gestion intégrée de SRG SSR. Les Key Performance Indicators (KPI) utilisés dans le BSC de SRG SSR sont présentés à l'annexe 14.4.

Afin d'assurer que leurs contenus sont également vécus, c'est-à-dire utilisés, des conventions d'objectifs orientées vers le BSC doivent à l'avenir intégrer les conventions de performances des cadres et influencer ainsi la part variable de leur rémunération. Le BSC a déjà été lancé au sein de SR DRS et son introduction dans les autres unités d'entreprise est actuellement planifiée ou en cours. Un modèle de BSC simplifié doit être lancé dans certaines filiales.

Les rapports relatifs au BSC sont émis chaque trimestre (environ un mois et demi après la fin du trimestre). Les rapports trimestriels (rapport financier et rapport de marché) commentés actuellement sont intégrés dans le BSC et les anciens rapports financiers mensuels sont maintenus.

Avec le BSC, SRG SSR dispose d'un instrument de gestion moderne dépassant la rédaction traditionnelle de rapports financiers. Il est toutefois actuellement impossible d'évaluer ses effets et son influence sur la gestion de l'entreprise puisqu'il se trouve encore en phase d'essai (le premier rapport au CA date de juin 2005).



#### 5.4.6 Comptabilité analytique (CA)

Les différentes unités d'entreprise n'ont cessé, depuis 1996, de développer la tenue de leurs comptes sur la base de la méthode du coût complet. A cet égard, elles ont disposé d'une grande liberté dans la mise en place de leur comptabilité. De ce fait, plusieurs systèmes différents en tous points cohabitent aujourd'hui, ce qui empêche toute comparabilité des résultats entre unités d'entreprise.

Ce manque de transparence des comptes d'exploitation se révèle particulièrement gênant au niveau du groupe SRG SSR. Les exemples suivants illustrent bien ce problème:

- manque de définitions (p. ex. produits);
- surdimensionnement des postes de coûts ainsi que des types de coûts et de prestations (la société externe chargée d'analyser la comptabilité analytique considère 50% des postes de coûts, 70% des types de prestations et 25% des types de coûts comme superflus);
- saisie des prestations lacunaire;
- ventilations des coûts trop larges, aboutissant à un manque de transparence;
- interprétations erronées liées à la méthode du coût complet;
- absence d'amortissements et d'intérêts théoriques;
- non activation des prestations internes.

Le Conseil d'administration a donc noté la nécessité de mettre au point un «nouveau» calcul des coûts fonctionnant selon les mêmes principes dans toutes les unités d'entreprise et reposant sur une norme commune, condition indispensable à la planification, au contrôle et à la comparabilité.

Certains sont toutefois satisfaits du système actuel et souhaiteraient le statu quo. La société externe chargée d'accompagner le projet d'harmonisation de la comptabilité analytique résume les réserves comme suit:

- il existe déjà des solutions taillées sur mesure au niveau des UE;
- les instructions centrales et standardisées ne soulèvent pas d'enthousiasme particulier;
- jusqu'ici, la responsabilité en matière de coûts et de résultats était considérée comme secondaire aux niveaux de gestion inférieurs de SRG SSR;
- l'existence d'une pression sur les coûts est parfois niée.

La société externe estime qu'une meilleure disposition et une utilisation plus efficace du temps de travail à tous les niveaux pourraient générer un bénéfice potentiel de plusieurs millions de francs par an, qui profiterait aux ressources disponibles pour les programmes.

Même au sein du Conseil d'administration, le projet initié par le Comité d'audit n'a pas fait l'unanimité et a dû faire l'objet de nouvelles délibérations en novembre 2005, après une décision positive obtenue en mai 2005. On a notamment opposé au projet l'argument selon lequel une harmonisation de la comptabilité n'apporterait aucune conclusion supplémentaire, l'attribution des ressources étant réalisée selon une clé définie par d'autres instances. En outre, il faudrait tabler sur des coûts supérieurs à 10 millions dont on ne tirerait qu'un profit incertain. Malgré ces objections, le Conseil d'administration de SRG SSR a confirmé en novembre 2005 sa décision d'harmoniser la comptabilité analytique. Le Comité de direction de SRG SSR a également approuvé le projet en mars 2006.

L'intégration informatique doit être accélérée parallèlement à ce projet d'harmonisation. Partant de la situation dans laquelle les unités d'entreprise utilisent trois systèmes différents (Legho à la TSR, Duplo chez RSR et Dispo dans les autres UE et chez tpc), le projet New Dispo 2007 vise également à harmoniser les systèmes de planification et de disposition. Le Comité de direction de SRG SSR a approuvé en novembre 2004 l'utilisation dès 2007 (2008 pour la TSR) d'un système unique (ScheduAll) pour toutes les unités d'entreprise et les filiales de SRG SSR.

Pour résumer, le CDF juge la situation comme suit:

- La comptabilité analytique (CA) de SRG SSR reflète parfaitement la bonne volonté des parties prenantes à calculer et à afficher des résultats justes pour chaque unité d'entreprise.
- Cependant, la mise en œuvre de la CA est complexe et manque de transparence du fait de nombreuses ventilations et facturations internes. Par ailleurs, elle est agencée de manière différente dans chaque unité d'entreprise. Les comparaisons sont très difficiles, voire impossibles.
- La méthode du coût complet n'est pas adaptée au contrôle de l'entreprise.
- Le projet d'harmonisation de la comptabilité analytique SRG SSR doit, à l'aide d'un soutien externe, simplifier les processus et établir un système comptable adapté à la gestion, c'est-à-dire axé sur les responsabilités et les décisions.
- L'intégration informatique est activée parallèlement au projet CA, ce dont on tirera un avantage supplémentaire.
- La condition pour l'introduction de la comptabilité analytique harmonisée réside d'une part dans la saisie constante des prestations ainsi que l'élargissement des compétences des organes de coordination latéraux (domaines centraux du groupe, comme p. ex. le Corporate Controller).
- Le Conseil d'administration et le Comité de direction de SRG SSR soutiennent le projet.
- Selon les informations existantes à ce jour, on peut prévoir le lancement du nouveau modèle de CA en 2008 à condition que la mise en œuvre puisse débuter en avril 2006. La mise à disposition des ressources nécessaires en personnel constituera un facteur de réussite crucial.

Il reste à relever qu'une comptabilité analytique harmonisée ne peut garantir à elle seule l'utilisation efficiente des ressources, même si elle est une condition incontournable pour cela.

#### **Recommandation 5.4.6**

SRG SSR doit réaliser son projet d'harmonisation de la comptabilité analytique aussi rapidement que possible.

#### **5.4.7 Gestion des risques**

Dès 1998/1999, une expertise externe établissait que la gestion des risques faisait défaut à la direction de SRG SSR. La Révision interne (RI) a ensuite repris les tâches de gestion des risques et mis sur pied avec un soutien externe des «Risk Assessment Workshops» (RAW) sporadiques.

Dans son rapport d'activité de 2001, la RI écrivait: «*Des Control Risk Self Assessments ont été planifiés au cours de l'année écoulée mais n'ont pu être concrétisés avec les partenaires concernés. Jusqu'ici, aucun concept systématique de gestion des risques à l'échelle de SRG SSR n'a pu être réalisé.*»

Lors d'une séance, le 10 mai 2004, le Comité d'audit a chargé la RI et l'organe de révision externe d'établir un catalogue des principaux risques répartis par priorité (risque de concrétisation et dommages potentiels). En août 2004, le Comité d'audit a pris connaissance du rapport; divers aspects furent critiqués, notamment le manque de représentativité des risques ainsi que la mention de risques liés aux conditions-cadres de SRG SSR.

Malgré ces réserves, le rapport a été transmis tel quel au directeur général en le priant de procéder à une évaluation, en particulier des risques exogènes, de procédure et de gestion. En octobre 2004, le Comité d'audit a établi que le directeur général approuvait dans l'ensemble les idées et les réserves formulées à l'encontre de l'approche de gestion des risques.

- En 2005, le responsable de Finances et Controlling SRG SSR a repris l'initiative et la procédure à suivre a été déterminée lors d'une séance de contrôleurs: mise au point d'un catalogue standard des risques, distribution aux directions des unités d'entreprise en les priant de les vérifier, de les compléter et d'évaluer les risques jusqu'à début octobre 2005. Le CDF ne dispose pas des résultats de cette enquête.

Il est actuellement impossible de déterminer comment la gestion des risques s'établira à l'échelle de l'entreprise.

Dans le cadre du projet de gestion d'entreprise intégrée SRG SSR, le Conseil d'administration a mandaté une société externe pour rédiger un rapport sur l'importance des risques d'entreprise chez SRG SSR. Dans ce rapport d'août 2005, cette société établissait que SRG SSR était exposée à des risques d'entreprise d'une ampleur considérable. Les risques suivants ont été évoqués:

- risques de marché (la domination qualitative comme quantitative du marché est soumise au renforcement de la concurrence; SRG SSR ne possède plus de monopole sur certains segments de marché);
- risques financiers (recettes de la publicité et du sponsoring de SF DRS et de la TSR ainsi que tendance à long terme au recul du produit de la redevance);
- risques de processus et d'organisation (difficultés à exploiter le potentiel de réduction des coûts du fait de l'hétérogénéité des unités d'entreprise et de la structure de gestion de SRG SSR; des déficits et pannes de communication pourraient compromettre la crédibilité des programmes et l'acceptation de la redevance);
- risques de personnel (risques culturels pouvant se renforcer du fait de la situation financière tendue; renégociation CCT, caisse de pension);
- risques d'innovation (évolution des attentes des consommateurs, évolutions technologiques).

Au contraire de la démarche plutôt hésitante relative à la gestion des risques à l'échelle de l'entreprise, les différentes unités d'entreprise affichent une sensibilité marquée vis-à-vis des risques d'exploitation (p. ex. lancement d'urgence de programmes de remplacement, système de gestion de la sécurité des informations, évacuations). Selon le CDF, les mesures (techniques) nécessaires en cas d'émergence de ce type de risques ont été prises.

#### **5.4.8 Importance des expertises et du conseil**

Les expertises externes ne représentent pas, en tant que telles, de véritables instruments de gestion. En relation avec la question des processus de gestion, celle de l'importance accordée aux expertises externes a intéressé le CDF, qui a analysé à ce sujet l'évolution des coûts de prestations de conseil pour la maison mère de 2001 à 2004. Les chiffres concernant les filiales (en parti-

culier tpc et publisuisse) n'étaient que partiellement disponibles (tpc: 2003 et 2004, publisuisse 2004). Les évolutions suivantes se dessinent donc:

- Les coûts du conseil (compte 54000) sont passés dans l'ensemble de 4,7 millions de francs en 2001 à 6,5 millions en 2004, ce qui correspond à une croissance de 39%. Cette évolution ne s'est pas répartie uniformément sur toutes les unités d'entreprise et d'organisation (UE/UO).
- La RSR et TSI ont enregistré un recul (respectivement indice 55, soit 55 000 francs, et indice 68, soit 245 000 francs).
- Toutes les autres UE et UO ont enregistré des augmentations, la plus forte concernant la DG et MSC avec un indice de 204 par rapport à 2001 (220 pour la DG et 168 pour MSC). Exprimées en francs, les charges de conseil se sont accrues de 0,9 million à 1,8 million (ce montant comprend les charges de révision des comptes annuels, qui s'élèvent à près de 0,4 million de francs).
- On remarque en particulier les charges de conseil constamment élevées, depuis 2002, de SR DRS. Elles sont passées d'environ 1 million de francs en 2001 à 1,7 million en 2002, évoluant toujours autour de 1,6 million en 2002 et 2003 (indice 158).
- Les indices les plus élevés, correspondant toutefois aux plus bas niveaux, sont ceux de la TSR (indice 159), de RSI (indice 136), de RTR (indice 512) et de swissinfo (indice 143).
- En l'absence de documents détaillés, il est impossible de se prononcer sur les prestations de conseil fournies aux filiales (en particulier tpc et publisuisse).

L'écart très important affiché par SR DRS (notamment par rapport à l'unité d'entreprise comparable qu'est la RSR) est justifié comme suit par le Controlling de SR DRS: L'imputation des honoraires de conseil (compte 54000) et des prestations de tiers (compte 54090) n'est pas toujours claire dans les unités d'entreprise. C'est pourquoi il serait fort possible que certaines «imprécisions» soient causées par un non-respect des règles d'imputation. D'autant plus que seule la catégorie de comptes 54 est évaluée au niveau du groupe, et non les comptes individuels.

Les coûts des prestations de conseil ont sans conteste fortement augmenté ces dernières années pour l'ensemble de l'entreprise SRG SSR. Cela concerne notamment les prestations de conseil en informatique (stratégies, multimédia) ainsi que les projets concernant la gestion de l'entreprise. Des coûts particulièrement élevés sont générés par le projet BSC, les prestations de conseil relatives à la comptabilité (dont la révision et SAP) ainsi que les mandats en matière de ressources humaines (prévoyance du personnel).

Le montant des prestations de conseil informatique (*business warehouse* et conseil SAP) n'a rien d'étonnant. La mise en place, le suivi et la maintenance de ces applications exigeantes ne peuvent généralement être effectués que par des personnes hautement spécialisées.

Les coûts de conseil de plus de 6 millions de francs des entreprises de la maison mère ne sont pas fondamentalement importants par rapport aux charges totales de SRG SSR. Mais la question se pose quant aux grandes différences relevées dans l'importance des expertises et conseils externes au sein des différentes unités d'entreprise et d'organisation. Il a été indiqué au cours de divers entretiens que les expertises externes, suscitant certains risques, ne devraient être utilisées que de manière limitée. Selon ces témoignages, une dépendance à l'égard de ces conseillers pourrait se développer et la capacité interne à absorber les résultats de ces mandats externes pourrait manquer, d'autant plus qu'il serait généralement mieux et plus viable de développer le savoir-faire interne. Pourtant, certaines UE font très lourdement appel au conseil externe.

Au niveau du groupe, il n'existe aucun aperçu ni échange d'informations concernant les mandats de conseil exécutés dans les différentes unités d'entreprise et d'organisation (expertises, études, vérifications par des spécialistes externes). Une plateforme adéquate au niveau du groupe pourrait permettre d'utiliser les résultats de ces mandats externes à l'échelle du groupe, et éventuellement de dégager des synergies.

#### **Recommandation 5.4.8**

SRG SSR devrait mettre en place un système d'échange d'informations (plateforme d'information) sur les mandats confiés à des consultants externes par différentes unités d'entreprise et unités organisationnelles et définir une politique commune à l'ensemble du groupe en matière de conseil externe.

### **5.5 Synthèse sur l'efficacité des instruments et des procédures**

Pour résumer, force est de constater que SRG SSR dispose de manière générale d'acteurs, d'instruments et de processus adéquats. La documentation des tâches, des compétences et des responsabilités des acteurs ainsi que des différents instruments et processus atteint un niveau élevé. Cela vaut également pour la gestion de projets individuels. Dans l'ensemble, nous pouvons attester d'une gestion des affaires scrupuleuse de la part de SRG SSR.

Cependant, dans quelques domaines essentiels, le CDF relève des rapports problématiques ainsi qu'un besoin d'agir en conséquence dans le sens de l'efficacité et du gouvernement d'entreprise:

- Un obstacle déterminant à l'efficacité réside dans le manque de transparence au niveau des coûts. Chaque UE a développé sa propre comptabilité analytique et les possibilités de comparaisons croisées sont de ce fait limitées. En outre, la solution mise en place aujourd'hui, reposant sur la méthode du coût complet, n'apporte aucune aide à la gestion et entraîne un excès de coûteuses facturations internes. Selon le CDF, la plus grande priorité doit être accordée au projet d'harmonisation de la comptabilité analytique.
- Structure décentralisée: les processus et structures sont fondés sur une grande autonomie des UE, ce qui conduit à des solutions qui n'exploitent pas le potentiel de synergies qu'offrent les solutions centralisées. Cela s'est par exemple manifesté autour des différentes solutions de comptabilité analytique des UE, problème abordé au chapitre 0.
- Le fait que les présidents des conseils d'administration régionaux siègent au Conseil d'administration de SRG SSR peut entraîner un blocage des directives de gestion centralisées. Il conviendrait d'examiner en profondeur cette problématique et les éventuelles mesures à prendre.
- La forte présence des cadres internes au sein des conseils d'administration des filiales de SRG SSR s'explique par la volonté d'orienter celles-ci vers l'intérêt de la maison mère. Ce qui n'est en principe pas contestable. Toutefois, d'éventuels conflits d'intérêts peuvent ainsi survenir, risque auquel SRG SSR devrait accorder davantage d'attention.
- Dans certains domaines, l'échange d'informations doit encore être amélioré (p. ex. mandats de conseil externes, expertises) ou des instruments optimisés (p. ex. évaluation des conventions d'objectifs).

## 6 Potentiel de rendement

Lors de l'évaluation de l'efficacité, il est essentiel d'examiner si le potentiel de rendement est suffisamment exploité. Dans le cas de SRG SSR, les recettes publicitaires représentent le poste le plus important après le produit des redevances (paragraphe 6.1). L'exploitation du potentiel de rendement des postes de recettes moins importants est abordée au paragraphe 6.2.

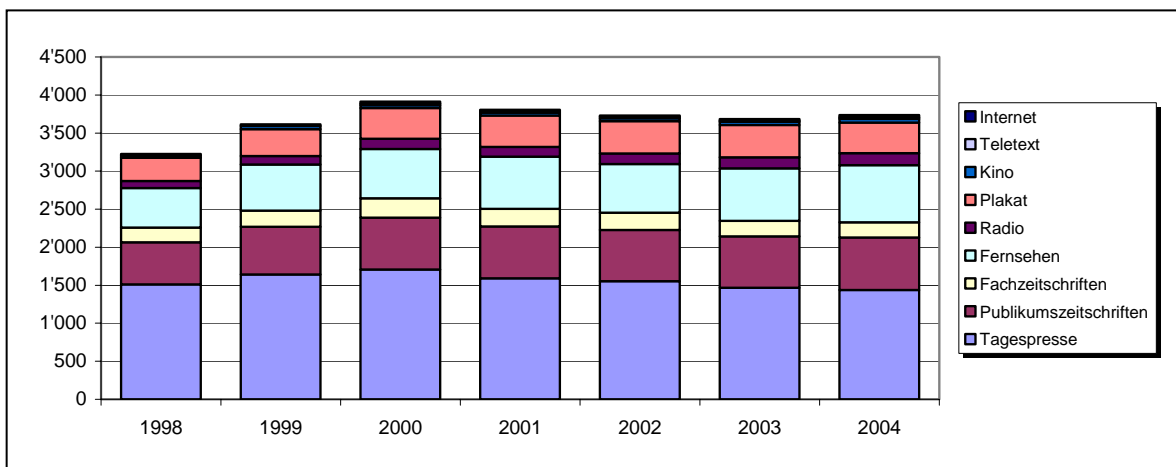
### 6.1 Recettes publicitaires

Les recettes publicitaires de SRG SSR s'élèvent à près de 269 millions de francs (2004). Elles sont entièrement générées par les programmes TV, puisque la publicité n'est pas autorisée pour les programmes radio. L'acquisition de publicité pour la télévision se fait par l'intermédiaire de la filiale publisuisse SA, dont les activités sont examinées plus bas. L'étude portait tout particulièrement sur l'exploitation du potentiel publicitaire par publisuisse ainsi que sur la participation des différentes unités d'entreprise aux recettes publicitaires (système de bonus).

#### 6.1.1 Position de publisuisse sur le marché suisse de la publicité

Pour la première fois depuis 2000, le marché suisse global de la publicité a connu en 2004 un développement positif (**Illustration 47**: marché suisse de la publicité par média (en mio. de francs), 1998-2004). Les recettes brutes générées par la publicité commerciale dans les médias suisses se montaient en 2004 à près de 3,7 milliards de francs. Le record avait été atteint en 2000, avec un résultat de 3,9 milliards de francs. En 2004, les canaux de publicité principaux ont été la presse quotidienne (1,4 milliard de francs), la télévision (750 millions de francs) ainsi que les magazines grand public (686 millions de francs). Les autres médias représentent ensemble une part de marché de moins de 11%. La part de la télévision sur le marché de la publicité a régulièrement augmenté ces dernières années, passant de 16,1% en 1998 à 20,2% en 2004 – ce qui reste toutefois nettement en deçà de la part atteinte par ce média à l'étranger.

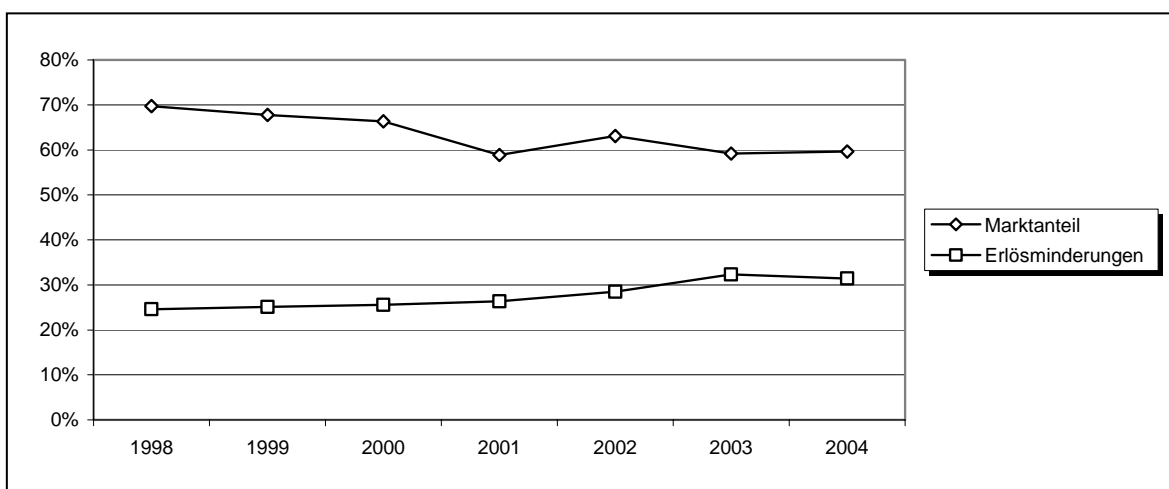
**Illustration 47: marché suisse de la publicité par média (en mio. de francs), 1998-2004**



Source: Media Focus

Les débuts de la télévision privée en Suisse fin 1990, et surtout l'arrivée des chaînes allemandes disposant de leurs propres fenêtres publicitaires pour la Suisse ont entraîné une diminution de la part de marché de publisuisse/SRG SSR en termes de chiffre d'affaires brut d'environ 70% en 1998 à environ 60% (458 millions de francs) en 2004 (**illustration 48**). Les concurrents principaux de publisuisse/SRG SSR sont IP Multimedia (Suisse) AG (IPM), avec une part de plus de 26% dans le chiffre d'affaires brut (200 millions de francs), ainsi que Cinecom & media ag, avec une part de 7% (54 millions de francs). IPM commercialise les fenêtres publicitaires suisses de RTL, Pro7, Vox, Kabel1, Super RTL, RTL II, MTV et M6, et Cinecom celles de Sat.1 et Sat.1 Schweiz.

**Illustration 48: part de marché de publisuisse sur le marché publicitaire télévisuel suisse, et part des diminutions sur recettes dans le produit brut de publisuisse, 1998-2004**



Source: Dataroom SRG SSR

SRG SSR et les diffuseurs sont soumis, selon la LRTV et l'ORTV, à différentes limites maximales quant au temps de diffusion de publicité par rapport au temps d'antenne quotidien; elle est de 8% pour SRG SSR et de 15% pour les diffuseurs commerciaux. Autres différences:

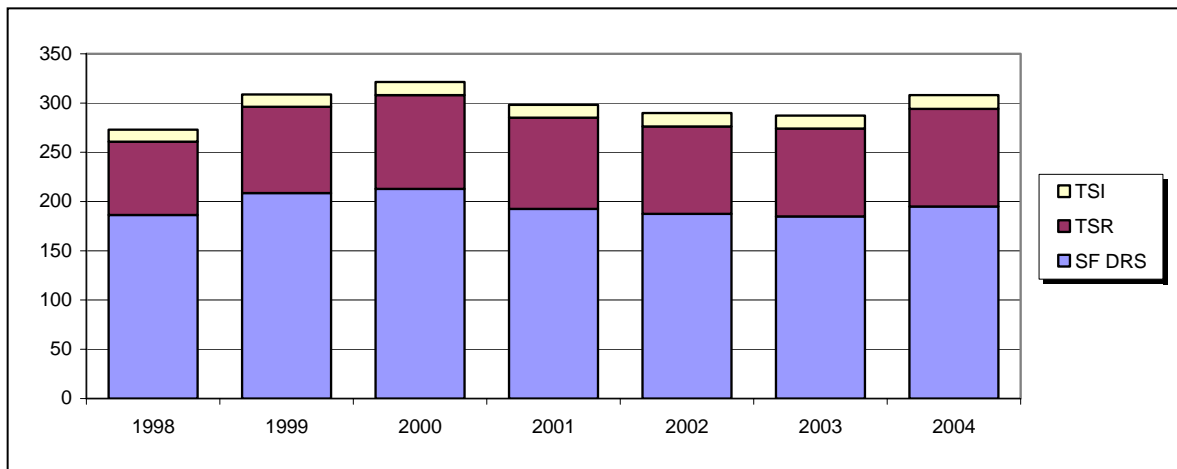
- Les sociétés commercialisant les fenêtres publicitaires étrangères en Suisse (IP Multimedia, Cinecom) ont davantage de marge de manœuvre au niveau de la fixation des prix, étant donné que les recettes qu'elles tirent du marché suisse ne sont pas destinées à financer des programmes (à l'exception de Sat1 Schweiz). Les recettes publicitaires ne jouent pour les diffuseurs qu'un rôle de marge de couverture. Par conséquent, ils peuvent déterminer leurs tarifs de façon très flexible, voire agressive.
- En comparaison avec l'Europe, la Suisse est plutôt restrictive en matière de publicité à la télévision (pas de publicité pour l'alcool, y compris pour les boissons légèrement alcoolisées, et pas de propagande politique). Les interruptions publicitaires sont également soumises à des restrictions (CH: 1 x par émission > 90 minutes, Europe: toutes les 20 minutes).

La pression sur les prix s'est aussi intensifiée du fait de la concurrence croissante, ce qui s'est traduit chez publisuisse également par une augmentation des diminutions sur recettes brutes (commissions, freespace, etc.): ces déductions ont passé de près de 25% (1998) à plus de 31% (2004) (**illustration 48**). Chez les diffuseurs privés de publicité télévisuelle, ces déductions ont tout simplement explosé. Le volume de freespace oscille entre 45 et 50%.

### 6.1.2 Recettes publicitaires de SRG SSR

Comme le montre l'illustration 49, les recettes de SRG SSR provenant de la publicité télévisuelle sont restées stables malgré la diminution de la part brute de publisuisse dans le marché publicitaire. On constate toutefois des fluctuations conjoncturelles assez fortes, ce qui est typique du marché de la publicité. A noter également que le montant des recettes publicitaires dû à SRG SSR par publisuisse se base sur des évaluations du marché par publisuisse et sur des négociations entre SRG SSR et publisuisse.

**Illustration 49: recettes publicitaires nettes de SRG SSR par région linguistique (en mio. de CHF), 1998-2004**



Source : Dataroom SRG SSR

En 2004, le chiffre d'affaires net de la publicité se montait à environ 195 millions de francs pour les programmes de SF DRS, à 99 millions de francs pour ceux de la TSR et à 14 millions de francs pour ceux de la TSI. Au cours de ces dernières années, la part relative de SF DRS sur les recettes générées par la publicité a reculé de 70% à près de 63%, alors que la part de la TSR a augmenté de 28% à près de 32%. La part de la TSI, quant à elle, est restée constante à 4%.

### 6.1.3 Encouragement pour les unités d'entreprises

Les recettes publicitaires générées par les programmes des unités d'entreprise TV sont centralisées chez SRG SSR. Elles sont affectées au financement de toutes les unités d'entreprise (cf. paragraphe 3.1). Ces dernières ne profitent donc guère des efforts qu'elles fournissent pour augmenter les recettes publicitaires.

#### Régionalisation de la publicité (acquisition et recettes)

Ce système est souvent critiqué: il n'inciterait pas les unités d'entreprise TV à optimiser leurs recettes publicitaires; si l'acquisition de publicité et les recettes ainsi générées étaient régionalisées, cela permettrait d'augmenter considérablement les recettes globales. Une partie du public considère ainsi que SF DRS pourrait être financée entièrement par les recettes publicitaires ce qui, sur la base des ordres de grandeur réels, n'est toutefois pas possible. Selon les comptes annuels 2004, les charges d'exploitation de SF DRS se montaient à un peu moins de 500 millions de



francs. Après déduction du chiffre d'affaires de la publicité ainsi que des revenus commerciaux propres de la chaîne, il resterait un découvert de plus de 240 millions de francs. Même si SF DRS pourrait encore améliorer significativement ses recettes publicitaires au travers d'activités ciblées, l'offre actuelle de programmes ne pourrait pas être financée par la seule publicité, et de loin.

La comparaison entre SRG SSR et les diffuseurs privés fait apparaître qu'en termes de recettes publicitaires, SF DRS présente une part de marché trop réduite par rapport à sa part de marché globale. Schwarzenbach (2006, p. 158) a calculé le rapport entre ces deux valeurs (part de marché globale par rapport à la part dans les recettes publicitaires). Pour l'année 2001, on obtient pour SF DRS un rapport de 1:1.52, et pour les fenêtres publicitaires des diffuseurs étrangers un rapport de 1:1.15. En revanche, TV3 obtient une valeur nettement supérieure à SF DRS avec un rapport de 1:1.73. Cette comparaison transversale entraîne deux conclusions. D'une part, SF DRS ne s'en sort pas si mal (le rapport pour la seule chaîne SF1 est de 1:1.76). D'autre part, la comparaison ne peut pas être considérée comme réellement pertinente étant donné qu'elle se base sur les chiffres bruts des recettes publicitaires qui, selon le diffuseur, diffèrent largement des valeurs nettes déterminantes.

L'acquisition de publicité pour chaque région linguistique est peu réaliste, puisque le marché publicitaire télévisuel fonctionne au plan national et non au plan régional. La portée de la publicité régionale est estimée à 10% au maximum. La publicité télévisuelle est en général commercialisée au niveau national, voire de plus en plus au niveau européen. L'acquisition individuelle par chaque unité d'entreprise serait par conséquent contre-productive et inefficace, et contribuerait à affaiblir l'ensemble du média TV par rapport aux autres canaux de publicité (trop d'interfaces, de systèmes et d'acteurs différents, etc.). Il est clair que les clients ne veulent avoir qu'une seule personne de contact, si possible pour tous les médias, y compris pour le sponsoring.

La vente de temps de publicité par les unités d'entreprise pourrait en outre entraîner un amalgame entre programme et commerce, et l'influence de tiers externes est susceptible de mener à des conflits d'intérêts. En ce sens, la séparation actuelle entre diffuseur (unités d'entreprises SRG SSR) et fournisseur de publicité (publisuisse SA) peut être considérée comme judicieuse.

### **Système de bonus**

SRG SSR a créé un système de bonus consistant à laisser aux unités d'entreprise TV au moins une partie des recettes publicitaires engrangées au-dessus d'un certain montant, afin de les motiver à augmenter leurs recettes. A l'origine, le système était ouvert vers le haut. Se basant sur les valeurs budgétées par publisuisse pour les recettes publicitaires dans les différentes régions linguistiques, les unités d'entreprise pouvaient comptabiliser comme des recettes propres tout montant supérieur à ces valeurs. Suite à certaines critiques de l'OFCOM, SRG SSR a restreint ce bonus à un maximum de 10 millions de francs afin de ne pas nuire à la précision du budget.

Sous cette forme, l'effet d'encouragement du système est assez limité. Ce qui est problématique, c'est que publisuisse exerce une influence considérable sur le bonus en fixant la valeur budgétée. Lorsque la valeur budgétée part d'une croissance de 0%, l'objectif fixé pour le bonus est plus facile à dépasser que lorsque l'on se base sur une valeur de 2%. Le problème serait nettement plus grave avec un système ouvert vers le haut, alors que le système actuel restrictif permet de garder une certaine mesure.

#### 6.1.4 Coûts de marketing de publisuisse

Les coûts de marketing (sans les coûts de la recherche sur le public) se montaient en 2004 à 3,8 millions de francs (contre 3,3 millions l'année précédente). A l'exception de l'année 2001 (2,5 millions), les coûts de marketing oscillaient depuis 1998 entre 3,1 et 3,8 millions de francs. L'analyse des coûts de marketing pour 2004 donne les résultats suivants:

- Promotion des ventes (1,5 million de francs): études de marché (0,4 million), documentation des offres (0,5 million), documents de vente (0,4 million);
- Fidélisation de la clientèle (1,3 million de francs): manifestations pour les clients (0,9 million), magazine pour les clients (0,3 million de francs);
- Marketing d'image (0,7 million de francs): campagnes de publicité (0,3 million), actions RP (0,3 million), annonces occasionnelles (0,1 million);
- Marketing propre au média (0,4 million de francs): foires et expositions (0,1 million), manifestations associatives et sectorielles (0,1 million), informations TV générales (0,1 million).

Les voyages clientèle parfois critiqués («Événements») figurent dans le rapport de gestion sous la rubrique «Fidélisation des clients». Selon publisuisse, ces manifestations permettent d'établir et d'entretenir des contacts importants avec les clients à un niveau supérieur. publisuisse estime que ces voyages sont indispensables à la réussite des affaires et indique que tous les acteurs du marché font de même.

Selon le rapport de gestion, les manifestations suivantes («Événements») ont été organisées en 2004:

- «Evasion», Chypre (133 participants, 0,45 million de francs);
- «Golf Cup», Marseille (87 participants, 0,34 million – n'a lieu qu'une fois tous les deux ans);
- «Intervalle», Interlaken (85 participants, 0,075 million de francs).

De l'avis du CDF, ce genre de manifestations relève de la liberté d'entreprise de l'organisation de commercialisation publisuisse, et en tant que tel n'est pas critiquable.

#### 6.1.5 Stratégie et potentiel futur de revenus pour SRG SSR

Grâce aux innovations techniques qu'elle a mises en place (système de réservation en ligne «publiplan», logiciel de planification «mediaoptimizer», système de transmission et d'archivage de spots «digispot»), publisuisse est régulièrement à l'origine de normes et de tendances dans le secteur de la publicité télévisuelle, tant en Suisse qu'au niveau international. La qualité des prestations de publisuisse est confirmée par le fait que la société a reçu à deux reprises déjà, en 2004 et en 2005, la récompense «Mediatrend Award» décernée par les acheteurs et les agences de médias à la meilleure société de commercialisation de médias. Par contre, le rapport prix-prestations a obtenu l'appréciation «insuffisant à mauvais», ce qui montre que les prix pratiqués par publisuisse sont élevés et que la société ne pourrait pas exploiter le marché davantage.

Il sera donc difficile d'augmenter les recettes à l'avenir. Le niveau des prix en Suisse est sous forte pression, non seulement du fait de la concurrence privée, mais aussi parce que le pays a tendance à perdre de son importance pour les groupes internationaux. De plus en plus, les moyens publicitaires sont investis dans les nouveaux marchés plus lucratifs. Les conditions-cadres (LRTV-ORTV) restent également des facteurs très restrictifs en termes d'augmentation des recettes commercia-

les. Les parts de marché des entreprises SSR ayant tendance à baisser, il y a lieu de craindre, à long terme, une diminution des mandats publicitaires.

Il est par conséquent peu probable que publisuisse, malgré des structures efficaces, un accès au marché innovateur et des efforts de vente, puisse à l'avenir contribuer à augmenter radicalement les recettes de SRG SSR.

### 6.1.6 Evaluation

Pour résumer, le CDF parvient à la conclusion suivante:

- Bien que les parts de marché de publisuisse aient diminué ces dernières années, la stratégie, l'accès au marché et le potentiel d'innovation de la société sont crédibles. Elle est parvenue à maintenir le niveau de ses recettes publicitaires TV, voire parfois à l'augmenter.
- Introduit en 2002, le contrat de commercialisation avec SRG SSR a entraîné une hausse d'impôts pour publisuisse. Ils se montent à près de 1 million de francs par année.
- Les conditions-cadres auxquelles est soumise publisuisse pour fournir ses prestations ont tendance à être plus sévères en Suisse qu'à l'étranger. Il n'existe toutefois aucune raison de penser que publisuisse n'exploite pas suffisamment son potentiel en matière de publicité.
- Le marché de la télévision fonctionne au niveau national, voire européen. Une commercialisation au niveau régional ne serait pas judicieuse.
- Le financement exclusif de SF DRS par les recettes publicitaires n'est pas possible. A cette fin, l'offre de programmes devrait être radicalement modifiée.
- Les voyages de fidélisation de la clientèle («Événements»), parfois critiqués, sont usuels dans la branche. De l'avis du CDF, ils relèvent de la liberté d'entreprise de publisuisse, et ne sont donc pas critiquables.

### 6.2 Autres recettes

En comparaison avec la publicité traditionnelle, les autres postes de recettes sont assez limités:

- Sponsoring: Comme on l'a vu au paragraphie 3.6.4, les recettes provenant du sponsoring sont passées entre 1999 et 2004 de 35 à 48 millions de francs. Cette croissance doit être attribuée principalement à SF DRS, dont les perspectives financières devraient continuer à s'améliorer ces prochaines années (alors qu'il faut s'attendre pour les autres unités d'entreprise à une stagnation des recettes du sponsoring). Le sponsoring radio de SRG SSR se fait exclusivement par l'intermédiaire de publisuisse, de même que le sponsoring TV de la TSR et de la TSI. Seule SF DRS gère elle-même le sponsoring.
- Les autres formes de publicité que celles que nous venons de décrire (publicité et sponsoring) sont contraires à la loi et/ou à l'ordonnance (art. 15 ORTV), et peuvent à ce titre être poursuivies par les autorités. Si le product placement au sens de l'utilisation de produits dans une émission n'est pas illégal en soi, il implique toutefois la désignation du «sponsor». Comparé aux pays voisins, les plaintes reçues par SRG SSR concernant le product placement et la publicité clandestine sont toutefois très peu nombreuses, aussi bien en valeur absolue qu'en valeur relative.
- Pour ce qui est de ses sites Internet, SRG SSR renonce volontairement à la publicité, mais pas au sponsoring. Actuellement de 0,8%, la part de publicité sur Internet est encore infime mais

connaît une forte augmentation. Au cas où ce potentiel de recettes publicitaires via Internet devait se confirmer, le CDF estime qu'il faut se demander sérieusement dans l'intérêt des personnes s'acquittant de la redevance si SRG SSR ne devrait pas en tirer bénéfice au travers de ses sites web. Dans ce contexte, il convient également de tenir compte de la disposition constitutionnelle selon laquelle la radio et la télévision doivent prendre en considération la situation et le rôle d'autres médias, en particulier de la presse (Constitution fédérale, art. 93, al. 4).

- D'une manière générale, d'autres possibilités de revenu peuvent se présenter à SRG SSR à long terme dans le secteur du multimédia, qu'il s'agisse du business-to-business ou du business-to-consumer (cf. paragraphe 9.1).

## 7 Politique du personnel et des cadres

Le présent chapitre se propose d'examiner de manière plus approfondie la politique du personnel et des cadres de SRG SSR. Tandis que le paragraphe 7.1 présente dans ses grandes lignes les classes de salaires et le système de rémunération, le paragraphe suivant s'intéresse plus précisément aux salaires du personnel CCT. Les conditions de travail spécifiques des cadres sont décrites dans le paragraphe 7.3 et l'évolution comparative des salaires dans les différentes catégories de personnel est exposée dans le paragraphe 7.4. Les questions relatives à l'occupation des postes de cadres SRG SSR font l'objet du point 7.5. Consacré aux frais, le point 7.6 est suivi d'un paragraphe dans lequel sont traitées des questions spécifiques. Par le passé, la Révision interne a conduit différents examens dans le domaine du personnel, par exemple sur les mutations, les occupations annexes des professionnels du programme, les frais (y compris les prestations annexes des cadres) et la conformité des salaires versés aux cadres du plus haut niveau hiérarchique. Les résultats de ces études sont intégrés dans les points développés ci-après.

### 7.1 Classes de salaires et système de rémunération

#### 7.1.1 Catégories de personnel

Comme il apparaît dans le **tableau 16**, les collaborateurs se répartissent en trois catégories principales: (1) les collaborateurs sous CCT, (2) les collaborateurs en dehors de la CCT et (3) les cadres. En représentant moins de 300 emplois en équivalents plein-temps (EPT), les collaborateurs en dehors de la CCT forment le plus petit groupe. Ses effectifs ayant par ailleurs enregistré une nouvelle diminution notable entre 2000 et 2004 à la suite d'une réduction, de 50 à 30%, du taux d'occupation requis pour entrer dans la CCT, il ne sera pas tenu compte de ce groupe dans les analyses ci-dessous.

Selon l'horaire de travail applicable, les collaborateurs sous CCT appartiennent à l'une des quatre catégories suivantes:

- A. personnel planifié (temps de travail planifié selon un plan de service);
- B. personnel non planifié (prescription de jours de travail);
- C. personnel ayant un horaire de travail variable;
- D. personnel rémunéré à l'heure.

La catégorie D étant frappée par des problèmes de conversion en EPT et ne comprenant que près de 440 EPT, elle ne sera pas non plus prise en considération dans les analyses qui suivent.

On distingue cinq catégories de cadres:

- catégorie 0 (CT0): directeur général SRG SSR (DG);
- catégorie 1 (CT1): membres du Comité de direction SRG SSR (directeurs des UE) et DG adjoint;
- catégorie 2 (CT2): membres des directions des UE, chefs des fonctions DG, responsables des staffs DG, chef RI, chef MSC et chef Secrétariat général CA/CC;
- catégorie 3 (CT3): autres spécialistes de haut niveau ou cadres avec fonction dirigeante occupant un poste clé du point de vue entrepreneurial et/ou stratégique à l'échelle de l'entreprise ou d'une unité d'entreprise;

- catégorie 4 (CT4): petite catégorie de cadres subsistant uniquement chez SF DRS, qui a été supprimée au 1<sup>er</sup> janvier 2006.

Les analyses ci-après portent sur les catégories 0 à 3, la dernière étant écartée dans un souci de clarté.

**Tableau 16: collaborateurs SRG SSR par catégories (en EPT), 2000 et 2004**

	2000	2004	Variation en %
Collaborateurs sous CCT			
A. personnel planifié	1 322,2	1 290,6	-2,4%
B. personnel non planifié	972,5	1 081,0	11,2%
C. personnel ayant un horaire de travail variable	1 014,4	1 155,1	13,9%
D. personnel rémunéré à l'heure	412,1	437,9	6,3%
Sous-total CCT	3 721,2	3 964,6	6,5%
Collaborateurs en dehors de la CCT			
TO<30%, stagiaires, apprentis	383,1	288,3	-24,7%
Collaborateurs sans les cadres			
Sous-total sans les cadres	4 104,3	4 252,9	3,6%
Cadres			
Catégories 0 et 1	9,0	10,0	10,0%
Catégories 2 à 4	389,2	445,9	14,6%
Sous-total cadres	398,2	455,9	14,4%
Ensemble des collaborateurs			
Total	4 502,5	4 708,8	4,6%

Source: Dataroom SRG SSR (données RH), propres calculs

Mesurés en EPT, les effectifs se sont accrus de 4,6% entre 2000 et 2004, l'augmentation du nombre de collaborateurs sans fonction de cadre étant de 3,6%, celle des collaborateurs avec une fonction de cadre de 14,4%. En conséquence, la part des cadres est passée de 8,8% en 2000 à 9,7% en 2004. Selon SRG SSR, cet accroissement s'explique par la nécessité de renforcer les effectifs d'encadrement après une période caractérisée par une hiérarchie très plate jusque dans la seconde moitié des années 1990.

### 7.1.2 Système de rémunération de SRG SSR

Si le système de rémunération de SRG SSR est organisé de manière décentralisée, il n'en reste pas moins qu'elle applique, à l'échelle de l'entreprise, un système analytique aux fins d'une évaluation des fonctions. Ainsi, l'ensemble des postes de SRG SSR jusqu'aux cadres de niveau hiérarchique 3 ou jusqu'à 300 points inclus, selon l'échelle utilisée, sont évalués à l'aide de ce système (les catégories 0 à 2 ne sont pas saisies par le système de rémunération). A cette fin, chaque unité d'entreprise a décrit son organisation sous forme de fonctions clés. Dans un tableau propre à une UE, les salaires sont attribués en fonction du nombre de points. Les courbes de salaires sont établies à partir des résultats des calculs dégressifs effectués sur la base de la grille de salaires existante et ont été adaptées aux salaires pratiqués sur les marchés du travail régionaux respectifs. Aussi, l'évaluation d'une fonction donnée peut-elle différer d'une unité d'entreprise à une autre. Les structures et les désignations de fonctions n'étant par ailleurs pas homogènes au niveau des unités d'entreprise, il n'est guère possible d'établir des comparaisons. Une analyse des différentes

courbes de salaires fait apparaître des contrastes importants au niveau de certains salaires effectifs centrés autour de la courbe, les écarts vers le haut s'expliquant notamment par le maintien des acquis de collaborateurs ayant une ancienneté élevée.

Le manque d'homogénéité dans les structures et les désignations de fonctions entrave par ailleurs la réalisation d'une évaluation uniforme de certaines fonctions selon le système en vigueur. Ce dernier ne répond donc que de manière insuffisante au critère de transparence. Le CDF juge approprié de définir des fonctions identiques pour l'ensemble des unités d'entreprise de SRG SSR. La définition de telles «fonctions clés» permettrait en effet d'accroître la transparence du système de rémunération au niveau des UE. Dans les différentes unités d'entreprise, elles serviraient par ailleurs de référence pour positionner des fonctions qui n'existent pas à l'échelle de toute l'entreprise. L'harmonisation de l'évaluation des fonctions ne vise pas tant à imposer un salaire unique pour une même fonction à l'échelle suisse qu'à donner la possibilité de répondre de manière ciblée à la situation des marchés du travail régionaux.

#### **Recommandation 7.1.2**

SRG SSR doit harmoniser son système de rémunération à l'échelle de l'entreprise. Il y a notamment lieu d'examiner, pour les fonctions clés, dans quelle mesure il convient de définir les évaluations des fonctions et les courbes salariales de la même manière pour toutes les UE.

## **7.2 Salaires et conditions de travail du personnel CCT<sup>33</sup>**

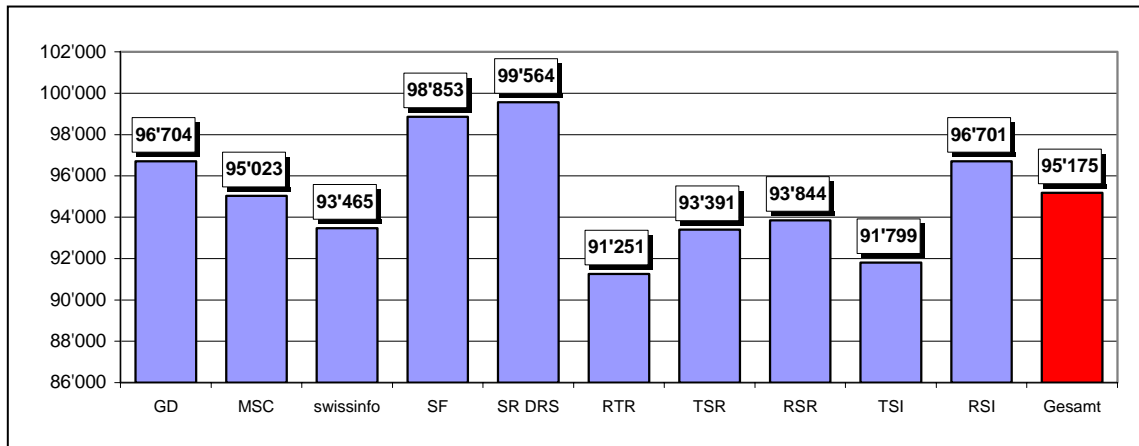
### **7.2.1 Vue d'ensemble du niveau et de l'évolution des salaires**

Comme le montre l'**illustration 50**, le salaire annuel moyen des collaborateurs CCT (A, B, C) varie entre 91 000 et environ 100 000 francs selon l'UE et l'UO.<sup>34</sup>

<sup>33</sup> Dans les analyses ci-après, les conditions propres à Business Unit Sport (BUS) ne sont pas présentées séparément. Cette unité ne comptant que 9 EPT, un traitement distinct pourrait entraîner des conclusions sur certaines personnes. BUS est systématiquement intégrée dans les données globales.

<sup>34</sup> Les salaires présentés correspondent aux salaires bruts, 13<sup>e</sup> mois inclus. Ils englobent les types de salaires 0002, 0004, 0005 et 0804 de SRG.

**Illustration 50: salaires moyens du personnel CCT (A, B, C) selon UE/VO (francs/an), 2004**

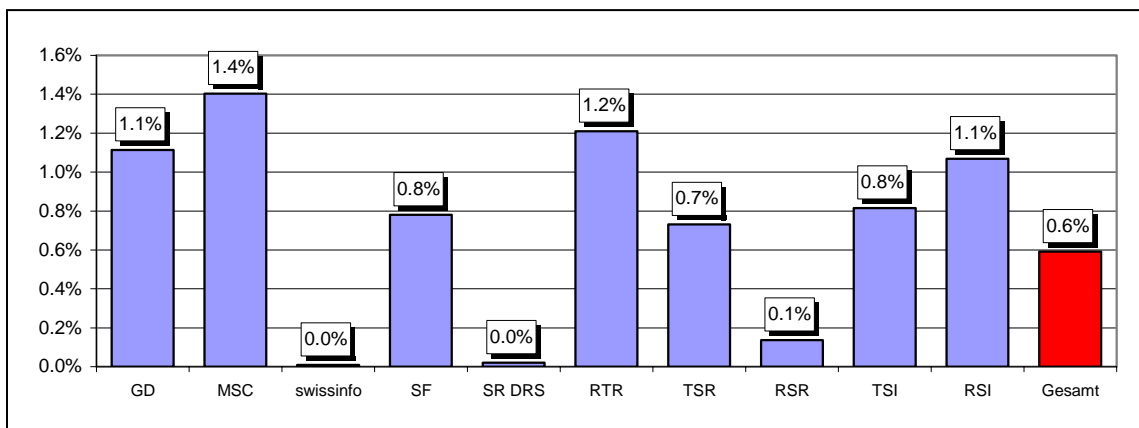


Source: Dataroom SRG SSR (données RH), propres calculs

Toutes unités confondues, le salaire moyen est de 95 000 francs au minimum. Les différences s'expliquent pour l'essentiel par des divergences au niveau des conditions du marché, mais aussi par des structures de qualification et d'ancienneté contrastées entre les différentes UE et VO. Chez SR DRS, par exemple, où les écarts de salaires sont les plus marqués par rapport à la moyenne de SRG SSR, on constate qu'un âge moyen de 43 ans et une ancienneté de 10 ans à peine sont supérieurs à la moyenne. Les catégories CCT A, B et C comprennent par ailleurs l'ensemble des collaborateurs exerçant une fonction journalistique, dont la rémunération a tendance à être plus élevée.

Ces dernières années, SRG SSR a sciemment poursuivi une politique axée sur une évolution modérée des salaires. Entre 2000 et 2004, les salaires du personnel CCT de SRG SSR ont ainsi augmenté de 0,6% par an (**illustration 51**), la croissance nominale oscillant entre 0% (SR DRS, swissinfo) et 1,4% (MSC) selon les unités. Tandis que l'évolution des salaires enregistrée chez SF DRS, à la TSR et à la TSI était comparable à la moyenne, celle constatée chez MSC, à la DG, chez RTR et à la RSI était supérieure.

**Illustration 51: taux de croissance moyen des salaires nominaux moyens du personnel CCT (A, B, C) selon UE/VO (francs/an), 2000-2004**





Source : Dataroom SRG SSR (données RH), propres calculs

## 7.2.2 Salaires de SRG SSR en comparaison du marché

Une analyse comparative des salaires a été conduite par une société externe dans l'ensemble des unités d'entreprise, à l'exception de la TSR et de RTR:

- SR DRS, SF DRS et swissinfo ont participé à l'analyse comparative des salaires conduite en 2002 dans le secteur des médias suisses alémaniques. L'étude portait sur les salaires de 3420 collaborateurs de 9 sociétés des médias (dont 1219 collaborateurs ou 36% des effectifs des trois unités d'entreprise mentionnées), répartis en 35 fonctions elles-mêmes regroupées en 6 groupes de fonctions (rédacteurs en chef, fonctions de rédaction, collaborateurs dans les rédactions, fonctions Internet, fonctions d'édition à responsabilité, collaborateurs dans l'édition). L'examen ci-après a pris en considération les salaires de cinq groupes de fonctions (rédacteurs en chef, fonctions de rédaction, collaborateurs dans les rédactions, fonctions Internet et secrétaires), chacune des fonctions donnant lieu à l'établissement d'une courbe des salaires moyens.
- Les analyses comparatives de salaires réalisées pour la RSR (2004) et la RTSI (2005) se fondent sur une autre méthode. En effet, la société externe a converti les fonctions propres à ces deux unités en fonctions comparables qui lui servent généralement de base de comparaison pour les salaires. Sur la base des données figurant dans sa base sur les salaires pratiqués dans des sociétés comparables dans d'autres secteurs d'activité<sup>35</sup>, la société attribue ensuite à chacune des fonctions une fonction de salaire. Pour la RSR, ce sont les courbes de salaires en Suisse romande qui servent de référence, pour la RTSI, ce sont les courbes du Tessin et de l'ensemble de la Suisse.

Les données sont regroupées dans des diagrammes linéaires, dans lesquels les salaires des collaborateurs de SRG SSR sont présentés en comparaison avec la courbe du salaire moyen de chaque fonction et par âge. La courbe du salaire moyen +10% et la courbe du salaire moyen -10% établies parallèlement à la courbe du salaire moyen permettent par ailleurs d'établir la fourchette des salaires de  $\pm 10\%$ , laquelle permet à son tour de classer les salaires pris en compte dans l'étude dans l'une des quatre catégories suivantes:

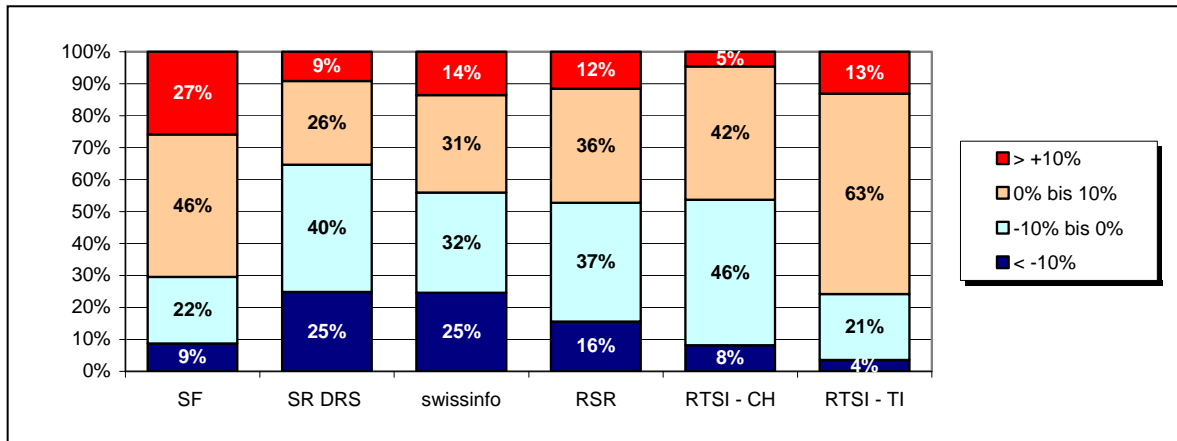
- > +10%: au-dessus de la fourchette des salaires
- 0% à 10%: partie supérieure de la fourchette des salaires
- -10% à 0%: partie inférieure de la fourchette des salaires
- < -10%: au-dessous de la fourchette des salaires

S'agissant de la Suisse alémanique, il convient de préciser que les écarts par rapport à la moyenne sont sous-estimés, SRG SSR représentant à elle seule une part importante de plus d'un tiers de l'échantillon. Cette remarque ne s'applique pas aux autres régions, dans la mesure où SRG SSR n'est que l'une des entreprises parmi les plus de 200 que compte l'échantillon.

---

<sup>35</sup> Les deux analyses portent dans l'ensemble sur plus de 200 entreprises dans les secteurs d'activité suivants: banque / assurances, informatique / télécoms, médias, commerce de détail, services divers, administrations publiques, chimie / pharma, industrie horlogère, diverses industries.

**Illustration 52: répartition des salaires de différentes unités d'entreprise par rapport à la moyenne du marché (2002, 2005)**



Pour SF DRS, SR DRS, swissinfo et la RSR, les salaires sont comparés avec ceux du marché régional; pour la RTSI, ils sont comparés avec ceux de la région (TI) et de l'ensemble du pays (CH).  
 Source: Dataroom SRG SSR (analyses comparatives des salaires)

Comme le montre l'illustration 52, les salaires de SR DRS, swissinfo et la RSR ont tendance à être inférieurs aux salaires pratiqués sur le marché. Notons en particulier que la proportion des salaires qui sont inférieurs de plus de 10% au salaire moyen est nettement plus élevée que celle des salaires qui dépassent la moyenne de plus de 10%. Il en va tout autrement chez SF DRS et à la RTSI. En effet, chez SF DRS, deux tiers au moins des salaires sont supérieurs à la moyenne de la branche et un quart au moins la dépasse de plus de 10%. Les salaires de SF DRS étant eux aussi intégrés dans la moyenne, l'écart avec la moyenne du secteur d'activité est tendanciellement encore plus marqué. A la RTSI, trois quarts des salaires se situent au-dessus de la moyenne enregistrée sur le marché tessinois, un huitième au moins étant même supérieur de plus de 10% à cette moyenne.

Pour SRG SSR, le niveau élevé des salaires chez SF DRS est directement lié à sa position de numéro un du marché et, partant, à la nécessité de jouer un rôle moteur en matière de rémunérations. Quant aux salaires pratiqués à la RTSI, ils doivent être conformes à ceux du marché suisse en raison du potentiel limité au Tessin. Or, 54% des salaires de cette unité d'entreprise sont inférieurs à la moyenne suisse. Le CDF est d'avis qu'il conviendrait d'utiliser une base de comparaison différente selon la fonction considérée, le marché régional représentant une base de comparaison appropriée lorsque l'évaluation porte sur différentes fonctions (telles que les fonctions relevant de l'administration, de la documentation, des finances et de l'informatique).

D'une manière globale, le CDF considère que la référence a une pertinence restreinte, et ce pour cinq motifs. Premièrement, les activités et tâches constitutives des fonctions faisant l'objet de la comparaison sont susceptibles de varier fortement d'une entreprise à l'autre, limitant de ce fait leur comparabilité. Ensuite, il faut tenir compte du fait que l'analyse comparative ne porte que sur une partie des fonctions. Troisièmement, les études ont été réalisées à quelques années d'intervalle. L'approche des études était différente: en 2002, l'analyse comparative portait sur le secteur des médias, en 2004/2005, il s'agissait de comparer les salaires de fonctions comparables dans tous les secteurs d'activité avec le niveau régional des salaires. Enfin, la délimitation des fonctions

prises en considération diverge selon l'analyse comparative (en 2002, seules les fonctions des médias typiques étaient considérées tandis qu'en 2004/2005, l'étude englobait toutes les fonctions).

Dans ce contexte, il n'est pas possible de tirer des conclusions définitives. Par contre, un examen des salaires pratiqués chez SF DRS et à la RTSI se révélerait nécessaire. Enfin, les difficultés relevées au niveau de la comparaison des résultats et les lacunes constatées (aucune étude disponible pour la TSR et RTR) font état de la nécessité de coordonner et d'harmoniser les analyses comparatives de salaires.

#### **Recommandation 7.2.2**

A. SRG SSR doit standardiser les analyses comparatives des salaires (y compris ceux des cadres) aussi méthodiquement que possible et les coordonner à l'échelle de l'entreprise, afin de disposer périodiquement d'un aperçu fiable de la conformité au marché des conditions de rémunération de l'ensemble des unités d'entreprise.

B. Compte tenu des résultats des analyses comparatives concernant les fonctions, SRG SSR doit examiner les salaires versés par SF DRS et RTSI plus en détail, afin de déterminer dans quelle mesure ils sont supérieurs à ceux du marché.

#### **7.2.3 Autres conditions de travail du personnel CCT**

Mandatée par SRG SSR, une société externe a réalisé en 2002 une étude sur les conditions de travail, pour laquelle elle a pris en compte des médias électroniques, des médias imprimés ainsi que des diffuseurs de service public. Il existe différentes CCT dans le secteur des médias imprimés. Pour la Suisse romande et la Suisse italienne, l'étude a en outre intégré d'autres entreprises ainsi que des administrations cantonales. Au niveau de SRG SSR, l'étude s'est appuyée sur la CCT SRG SSR et sur la CCT tpc. Les comparaisons établies dans le cadre de cette étude portaient sur la durée de travail hebdomadaire, les vacances, le congé de maternité, les primes de fidélité, les heures d'appoint et les heures supplémentaires, le travail de nuit, le travail du dimanche et des jours fériés, le droit au salaire en cas de maladie, les frais et les prestations annexes.

Les principaux résultats sont les suivants:

- Durée de travail hebdomadaire. Chez SRG SSR, la semaine de travail comporte 40 heures, ce qui correspond à la moyenne de la plupart des entreprises du secteur des médias.
- Vacances. A raison de 27 jours (jusqu'au 50<sup>e</sup> anniversaire), le droit aux vacances est supérieur à la moyenne usuelle dans les entreprises du secteur des médias (25 jours).
- Congé de maternité. La durée du congé de maternité est de 16 semaines, ce qui est conforme à la moyenne usuelle de la branche.
- Primes de fidélité. En comparaison avec d'autres entreprises de son secteur d'activité, les primes de fidélité offertes par SRG SSR – le cumul des primes versées pour tous les jubilés jusqu'au 40<sup>e</sup> anniversaire de service équivaut à 5,5 salaires mensuels – sont supérieures à la moyenne, étant entendu qu'il est aussi des entreprises dont les primes sont plus élevées.
- Heures supplémentaires. SRG SSR va plus loin que la loi en ce sens que les heures supplémentaires donnent droit à une bonification en temps et à un supplément de salaire. Cette double compensation confère à SRG SSR une position de pointe dans sa branche.

- Travail de nuit. Pour les collaborateurs des catégories A et C, le travail de nuit est compensé par un supplément de salaire d'environ 75%, soit une compensation inférieure à celle proposée dans l'industrie de l'impression (CCT VISCOM), mais supérieure à celle offerte par les autres entreprises sous revue.
- Travail du dimanche et des jours fériés. Chez SRG SSR, le travail du dimanche et des jours fériés donne droit à un supplément de salaire d'environ 25%, ce qui est inférieur à la bonification offerte par les autres entreprises participant à l'analyse comparative.
- Droit au salaire en cas de maladie. En reconnaissant un droit à la continuation du versement du salaire intégral pendant 666 jours, SRG SSR se situe dans la bonne moyenne des entreprises sous revue.
- Indemnités forfaitaires pour frais de repas. Selon l'étude conduite en 2002 sur les conditions de travail en vigueur dans le secteur des médias, SRG SSR se situe dans la moyenne, avec un forfait de 25 francs.
- Indemnité kilométrique pour les déplacements professionnels. SRG SSR alloue une indemnité de 66 centimes par kilomètre, soit un centime de plus que la moyenne.
- Remboursement des frais pour les déplacements effectués au moyen de transports publics. En remboursant les billets de 1<sup>re</sup> classe, SRG SSR se situe dans la moyenne.

D'une manière générale, l'analyse comparative fait apparaître que les conditions de travail du personnel CCT chez SRG SSR ont «*tendance à être dans la moyenne ou supérieures à la moyenne*». S'il n'est pas exclu de trouver des conditions plus avantageuses dans d'autres branches (par ex. les suppléments pour le travail de nuit et du dimanche dans l'industrie graphique), il reste que SRG SSR «*ne peut en aucun cas être considérée comme la lanterne rouge*».

Précisons aussi qu'il n'a pas été tenu compte dans cette analyse de certaines dispositions relatives à la protection des employés, lesquelles sont plutôt bien développées chez SRG SSR:

- Indemnité de départ. Selon la CCT, les collaborateurs licenciés en l'absence de faute de leur part ont droit à une indemnité de départ dont le montant est compris entre 6 à 12 salaires mensuels, en fonction de l'ancienneté, à partir de la 10<sup>e</sup> année de service.
- Règlements relatifs à la durée du temps de travail. Le plan de service doit être remis au personnel planifié 14 jours civils à l'avance. Toute modification intervenant dans les sept jours donne droit à une indemnité. Pour le personnel planifié, ce sont les jours et demi-jours de travail dont il a été convenu pour la préparation des émissions qui sont considérés comme temps de travail effectif.
- Prise en charge de la redevance radio et télévision. La redevance radio et télévision est prise en charge pour tous les collaborateurs de SRG SSR au titre d'une prestation annexe.
- Dispositions relatives à la retraite / règlement de la Caisse de pension. Ces points seront traités au paragraphe 7.2.4.

#### **7.2.4 Retraite et caisse de pension**

Initialement, le personnel de SRG SSR était affilié à la Caisse fédérale de pensions (CFP). Lors du transfert de la CFP à Publica, SRG SSR a décidé de fonder sa propre institution de prévoyance (CPS). Cette dernière comprend un plan de base, régi par le système de la primauté des prestations, et un plan complémentaire, qui est fondé sur le système de la primauté des cotisations. Dans le plan de base, le salaire régulier est assuré jusqu'à hauteur de 167 700 francs, la part de salaire

annuel dépassant ce montant étant assurée dans le plan complémentaire au même titre que les allocations versées régulièrement.

Dans le plan de base (primauté des prestations), le niveau des cotisations est fonction de l'âge de l'assuré: égal à 1,5% du salaire assuré<sup>36</sup> entre 18 et 19 ans, il atteint au maximum 18% entre 52 et 61 ans avant de retomber à 10% (entre 62 et 65 ans). Les cotisations sont prises en charge pour moitié par l'employeur et pour moitié par l'employé.

Chez SRG SSR, l'âge ordinaire de départ à la retraite est de 65 ans, un départ à la retraite sans réduction de rente étant possible à compter de 62 ans. Les assurés présentant 40 années d'assurance acquises touchent une rente complète<sup>37</sup>. Le montant de la rente est réduit lorsque les assurés partent à la retraite avant l'âge de 62 ans.

Dans le cadre du compte complémentaire, le montant de la rente dépend de l'âge du départ à la retraite; il est actuellement compris entre 6,1% (58 ans) et 6,8% (à compter de 62 ans) de l'avoir de vieillesse.

Selon «Pension Fund Survey 2005» (Hewitt 2005), le taux de rente appliqué dans le système de primauté des prestations correspond à la majorité des caisses à primauté de prestations ayant participé à l'étude. Alors que dans 70% des entreprises sous revue, les cotisations des employés sont uniformes, à savoir indépendantes de l'âge, la part employeur est fonction de l'âge chez SRG SSR.

En comparant la CPS à la Caisse fédérale de pensions (Publica), on observe que les prestations de la CPS sont majoritairement similaires à celles de Publica, laquelle prévoit du reste de passer au système de la primauté des cotisations (question actuellement débattue au Parlement). Par contre, les prestations de la CPS ne sont guère comparables avec celles de la caisse de pension de Tamedia AG, dans la mesure où cette dernière est gérée exclusivement sous le régime de la primauté des cotisations.

Lors de sa création, la CPS a dû verser la lacune de couverture à la Caisse fédérale de pensions. En 2003, SRG SSR a contracté un emprunt de 200 millions de francs à un taux de 2,5%, dont 164 millions de francs ont été utilisés à cette fin. La CPS affiche aujourd'hui un degré de couverture de plus de 100%. En ce qui concerne l'évolution à venir, SRG SSR table sur un rendement de 5%, qui a été atteint ces dernières années.

Au moment où elle a quitté la CFP, SRG SSR a étudié le passage du système de la primauté des prestations à celui de la primauté des cotisations. Ce transfert aurait généré des coûts importants pour la garantie des droits acquis par les assurés d'un certain âge. Le projet reste néanmoins à l'étude chez SRG SSR. Selon une étude réalisée par Swisscanto en 2004, seules 22% des caisses de droit privé se fondent encore sur le système de la primauté des prestations (contre 45% des caisses de droit public). A conditions économiques égales, les deux systèmes présentent des coûts identiques. Pour l'employeur, le principal avantage de la primauté des cotisations réside dans le fait que le risque découlant de rendements insuffisants est assumé en grande partie par les assurés. S'agissant des avantages pour les assurés, précisons que le système de la primauté des cotisations a tendance à mieux tenir compte des mutations sur le marché du travail (par ex. taux

---

<sup>36</sup> Salaire annuel jusqu'à 167 700 francs sans allocations, déduction de coordination de 25 800 francs.

<sup>37</sup> Salaire assuré x 1,5% x nombre d'années d'assurance

d'occupation flexibles, congés sabbatiques, sortie et réintégration) que le système de la primauté des prestations, étant donné qu'il repose sur un modèle d'épargne individuel.

#### **Recommandation 7.2.4**

SRG SSR doit régulièrement examiner la question d'un changement de primauté pour sa caisse de pension.

### **7.3 Salaires et conditions de travail des cadres**

#### **7.3.1 Vue d'ensemble du niveau et de l'évolution des salaires**

La rémunération des cadres se compose de plusieurs éléments:

- Salaire fixe. Il s'agit d'un salaire de base qui est versé indépendamment de la performance et des résultats.
- Part variable. Elle est fonction de la performance et des résultats.<sup>38</sup>
- Autres prestations. Selon le niveau hiérarchique de la fonction assumée, différentes prestations viennent s'ajouter au salaire, parmi lesquelles des indemnités forfaitaires pour frais, un véhicule d'entreprise (CT0/CT1), le droit à un abonnement général CFF en première classe (CT0/CT1), les cotisations versées par l'employeur pour la prévoyance des cadres ainsi que les indemnités pour l'exercice de mandats au sein de conseils d'administration de filiales de SRG SSR et le paiement de la redevance radio et télévision, au même titre que les autres collaborateurs de l'entreprise SRG SSR.

Comme le montre le **tableau 17**, la rémunération globale du DG (CT0) s'élevait à 522 000 francs en 2004 tandis qu'elle était de 347 000 francs en moyenne pour les autres membres de la DG (CT1). Le salaire fixe représentait les trois quarts de cette rémunération, la part variable un huitième et les autres prestations plus d'un dixième. La rémunération globale des cadres des niveaux 2 et 3 se monte en moyenne à près de 170 000 francs, la part variable et les prestations annexes représentant respectivement 7% environ et les 86% restants correspondant au salaire fixe.

---

<sup>38</sup> Jusqu'à fin 2005, on faisait une distinction entre une prime individuelle au titre de la réalisation des objectifs et un bonus dont le montant était fonction du résultat de l'unité dirigée par le cadre. Début 2006, ces deux composantes ont été réunies pour former la part variable.

**Tableau 17: rémunération des cadres chez SRG SSR, 2004**

	Salaire fixe	Part variable	Prestations annexes	Total
Directeur général (CT0)				
en francs par an	406 000	60 000	56 000	522 000
% indemnité totale	77,8%	11,5%	10,7%	100,0%
Moyenne CT1*				
en francs par an	257 000	46 000	44 000	347 000
% indemnité totale	74,1%	13,3%	12,7%	100,0%
Moyenne CT2 / CT3				
en francs par an	145 500	12 000	12 200	169 700
% indemnité totale	85,7%	7,1%	7,2%	100,0%

Précision: Les autres prestations accordées aux CT2 et CT3 comprennent des indemnités forfaitaires pour frais à hauteur de 8400 francs pour CT2 et de 6000 francs pour CT3, auxquels s'ajoutent 3,7% du salaire pour la prévoyance des cadres ainsi que 450 francs pour la redevance radio.

\* 7 membres jusqu'en septembre, 8 à compter d'octobre (avec le DG adjoint)

Source: Dataroom SRG SSR (données RH), propres calculs

### 7.3.2 Aménagement des prestations annexes

Certaines «prestations annexes» présentent le caractère d'un remboursement de dépenses spécifiques effectuées par les bénéficiaires, d'autres celui d'un salaire dont la particularité est d'être versé sous forme de prestations en nature ou d'un dédommagement spécifiquement accordé. Dans ce dernier cas, ces prestations sont désignées par le terme de «fringe benefits» ou de «prestations annexes», lesquelles sont associées à des avantages fiscaux tant pour l'employeur que pour l'employé. Les différentes prestations annexes dont bénéficient les cadres de SRG SSR sont présentées ci-après et comparées avec celles offertes par d'autres entreprises. Il convient de préciser que l'ensemble des prestations offertes par SRG SSR apparaissent dans le rapport sur les salaires des cadres et que, conformément à l'avis du CDF, elles sont définies comme des prestations annexes, à l'exception des honoraires versés au titre de l'exercice de mandats au sein de conseils d'administration. Les montants et pourcentages relatifs aux prestations annexes présentés dans le **tableau 17** sont détaillés ci-dessous par type de prestation.

#### Indemnité forfaitaire pour frais

Les indemnités forfaitaires couvrent l'ensemble des petites dépenses et des dépenses effectuées au titre de fonctions de représentation (taux 2005: CT0: 30 000, CT1: 12 000, CT2: 8400, CT3: 6000) d'un montant inférieur ou égal à 50 francs. La Révision interne a toutefois constaté que, par le passé, des notes de frais avaient parfois été établies pour des montants inférieurs à 50 francs.

Avis du CDF: Les indemnités forfaitaires pour frais des cadres du niveau hiérarchique NH0 sont très nettement supérieures à leurs besoins effectifs et doivent principalement être considérées comme des prestations annexes. Les indemnités forfaitaires versées aux cadres des niveaux hiérarchiques 1 à 3 devraient elles aussi être majoritairement assimilées à des prestations annexes.

#### Véhicule d'entreprise

En application du Règlement concernant les véhicules d'entreprise, un véhicule d'entreprise est mis à la disposition de chaque cadre des niveaux hiérarchiques 0 et 1, ce dernier étant également autorisé à l'utiliser à des fins privées (mention figurant sur la fiche de salaire mensuelle: 1% du prix de catalogue). Le prix de catalogue mentionné ne doit pas dépasser 75 000 francs pour les cadres de niveau 0 et 65 000 francs pour ceux de niveau 1. SRG SSR offre un leasing complet (Auto-Interleasing AG) incluant l'entretien, les taxes, les assurances et le carburant (les collaborateurs concernés se voient remettre une carte carburant, qui ne doit toutefois pas être utilisée pour la prise de carburant pendant les vacances). En 2004, les frais de leasing de SRG SSR ont totalisé 152 237 francs pour 9 véhicules (16 915 francs en moyenne).

Se fondant sur les possibilités octroyées par les dispositions du règlement en vigueur, le DG a acquis un véhicule d'entreprise qui peut également être utilisé à des fins privées. Le prix de revient du véhicule était supérieur au maximum de 75 000 francs prévu par le règlement pour CT0; après consultation de la RI, la différence a été facturée au DG, qui a pris cette dépense à sa charge. Le DG a par ailleurs une limousine de service avec chauffeur à sa disposition. Cette double prestation a été supprimée dans l'intervalle (cf. paragraphe 7.3.7). A l'avenir, le DG n'utilisera plus que la limousine de service, ce également pour les déplacements privés. Le contrat de leasing portant sur l'autre véhicule sera résilié au 30 avril 2006.

Avis du CDF: Les véhicules d'entreprise mis à disposition sont principalement considérés comme des prestations annexes. Les coûts correspondant à la prestation d'une valeur de 8000 francs environ (pour un prix de catalogue de 65 000 francs) mentionnée sur la fiche de salaire s'élèvent en moyenne à 17 000 francs pour SRG SSR. Les véhicules d'entreprise ont été et sont décomptés conformément au règlement. Le fait de mettre deux véhicules d'entreprise à la disposition du DG n'est pas en phase avec une entreprise dont les revenus sont financés par la redevance. Il y a donc tout lieu de saluer le changement opéré à ce niveau.

### **Abonnement général CFF en première classe gratuit**

Les cadres des niveaux hiérarchiques 0 et 1 reçoivent gratuitement un abonnement général en première classe pour autant que la preuve soit apportée qu'il réponde à un besoin réel. A trois exceptions près, tous les cadres de ces niveaux ont bénéficié d'un abonnement général en 2004.

Avis du CDF: S'il est professionnellement justifié dans certains cas, l'octroi d'un abonnement général CFF en plus de la voiture d'entreprise devrait majoritairement être assimilé à une prestation annexe.

### **Retraite / caisse de pension**

En règle générale, les cadres sont mis à la retraite à 62 ou 60 ans. La poursuite de leur activité jusqu'à l'âge de 65 ans révolus n'est souhaitée qu'à titre exceptionnel. C'est la raison pour laquelle les cadres sont en plus affiliés à une institution de prévoyance financée par l'employeur, laquelle améliore leur prévoyance-vieillesse, compense la réduction de rente de la CPS tout en leur permettant de bénéficier d'une retraite anticipée à partir de 60 ans et/ou d'une retraite partielle. Fixées sur la base du salaire fixe, les cotisations de l'employeur (3,7% en moyenne) sont prises en compte dans le calcul des bénéfices perçus par les cadres; en d'autres termes, elles sont considérées comme faisant partie intégrante de l'ensemble des prestations qui leur sont octroyées.



Avis du CDF: Les prestations versées par SRG SSR à cette institution de prévoyance complémentaire doivent être considérées comme des prestations annexes.

### **Honoraires versés au titre de l'exercice de mandats au sein de conseils d'administration**

Les cadres sont autorisés à conserver les honoraires qu'ils ont perçus au titre de l'exercice de mandats au sein de conseils d'administration de filiales de SRG SSR jusqu'à concurrence d'un montant donné. Les honoraires touchés par les cadres de niveau hiérarchique 1 se sont élevés à 67 000 francs en 2004.

Avis du CDF: Ces indemnités compensant un engagement supplémentaire de la part des cadres, il n'y a pas lieu de les assimiler à des prestations annexes.

### **Appréciation comparée**

Depuis le rapport de gestion 2004, SRG SSR rend compte des indemnités versées aux cadres du plus haut niveau hiérarchique en se conformant aux principes de l'ordonnance sur les salaires des cadres (cf. paragraphe 0). La quantification opérée par SRG est plus détaillée que celle effectuée par les autres entreprises prises en considération dans le rapport sur les salaires des cadres. Aussi le rapport donne-t-il l'impression, à tort, que SRG SSR accorde des prestations annexes nettement plus élevées en comparaison des autres entreprises. Les montants communiqués pour les prestations annexes versées au président du Conseil d'administration et au président de la Direction du groupe des entreprises rattachées au DETEC sont les suivants: 20 000 francs pour la Poste suisse, 24 000 francs pour les CFF, 0 franc pour Skyguide. Le montant publié pour SRG SSR est de 53 000 francs (prestations annexes moins 3000 francs au titre des honoraires). Il ressort des clarifications effectuées par le CDF que plusieurs de ces entreprises versent des prestations annexes du même ordre de grandeur que celles de SRG SSR. Contrairement à SRG SSR, qui a quantifié l'ensemble des données communiquées, les autres entreprises ont fourni des informations exhaustives mais n'en ont quantifié qu'une partie (uniquement les indemnités forfaitaires pour frais par ex.). Ainsi, il est de nombreuses prestations annexes qui ne figurent pas dans le rapport sur les salaires des cadres publié par la Confédération. Il y a lieu de supposer que les indemnités forfaitaires pour frais versés par SRG SSR sont généralement plus élevées que celles des autres entreprises. Par contre, s'agissant des autres prestations annexes, on peut admettre que les montants sont comparables. Même s'il n'existe aucune évaluation correspondante pour les entreprises comparables du secteur privé, on peut supposer que les prestations annexes y sont globalement plus généreuses que chez SRG SSR.

### **7.3.3 Comparaison du marché pour les cadres des niveaux hiérarchiques 0 et 1**

Avant de se prononcer sur le niveau des rémunérations des cadres des niveaux 0 et 1 en comparaison sectorielle, le CDF a procédé aux clarifications suivantes:

- Parmi les études comparatives dont SRG SSR a confié la réalisation à des mandataires externes (en 2000 et 2005), trois arrivent à la conclusion que les salaires des cadres des niveaux de la Direction générale et du Comité de direction sont plutôt inférieurs à ceux versés pour des positions comparables dans le secteur des médias. Les comparaisons portaient systématiquement sur la rémunération totale, toutes prestations annexes comprises.

- Comme le montre l'une des études conduites en 2005, la part variable est beaucoup plus faible chez SRG SSR que dans les autres entreprises de la branche. On aboutit au même constat en comparant SRG SSR avec des entreprises liées au DETEC. Chez SRG SSR, la part variable représente 12,9% du montant total de la rémunération du CEO (sans les prestations annexes<sup>39</sup>), contre 28,6% à la Poste suisse, 33,3% aux CFF et 21,3% chez Skyguide. Comme indiqué précédemment, les prestations annexes doivent être considérées comme courantes en comparaison sectorielle.
- Dans l'autre étude réalisée en 2005, les principaux facteurs d'influence relatifs aux salaires des niveaux hiérarchiques CEO/Comité de direction ont été intégrés dans un indice de compensation.<sup>40</sup> Ce dernier a été calculé pour SRG SSR ainsi que pour 14 autres entreprises de la branche des médias et des entreprises comparables du secteur public. Il comprend par ailleurs la moyenne de 50 petites entreprises suisses et de 20 entreprises européennes de taille moyenne. Les valeurs de l'indice vont de 33 à 45 points. Avec 37 points, SRG SSR se situe dans la moyenne inférieure. Une analyse de régression permet de calculer le salaire du CEO et des membres du Comité d'entreprise en fonction de l'indice. Le recours à cet outil fait apparaître que les salaires effectifs des cadres de SRG SSR sont légèrement inférieurs au coefficient de relation mis en évidence. L'analyse régressive présente la particularité d'expliquer les différences de salaires de manière transparente par l'indice des «salaires exigés» et les écarts par rapport à cet indice.
- Les calculs réalisés par le CDF, en collaboration avec l'Office fédéral du personnel (OFPER), sur la base de l'étude sur les salaires de Kienbaum, «Cadres en Suisse 2005», ne donnent aucunement à penser que SRG SSR verse des salaires excessifs à ses cadres.

Le CDF constate que d'une manière générale, les salaires des cadres des niveaux hiérarchiques 0 et 1 sont conformes à ceux du marché. De par leur composition – la part variable est inférieure, ils divergent toutefois des salaires pratiqués sur le marché et des salaires versés par les autres entreprises liées au DETEC.

#### 7.3.4 Comparaison du marché pour les cadres des niveaux hiérarchiques 2 et 3

Il existe beaucoup moins de comparaisons pour les cadres des niveaux 2 et 3 que pour les cadres du plus haut niveau hiérarchique. L'étude sur les salaires réalisée par Kienbaum en 2005 permet toutefois d'établir des comparaisons avec des grandes entreprises (dont l'effectif est supérieur à 1000 personnes, et qui réalisent un chiffre d'affaires de plus d'un milliard de francs). Ces analyses comparatives font apparaître que les salaires versés chez SRG SSR aux cadres des deux niveaux hiérarchiques sont conformes aux salaires médians<sup>41</sup> pratiqués dans les entreprises comptant plus de 1000 employés. Par ailleurs, ces salaires ont tendance à être inférieurs aux salaires moyens et aux salaires dans les entreprises dont le chiffre d'affaires dépasse un milliard de francs.

---

<sup>39</sup> Les prestations annexes saisies par les autres entreprises n'étant pas exhaustives, elles ne sont pas intégrées dans la comparaison.

<sup>40</sup> (1) Domaine d'action de l'entreprise, (2) taille de l'entreprise, (3) complexité de la forme juridique/actionariat, (4) degré de diversification de l'entreprise, (5) profondeur de l'offre, (6) complexité des technologies utilisées, (7) portée de l'importance politique et sociale de l'entreprise, (8) autonomie de l'entreprise, (9) risque entrepreneurial/concurrence, (10) dynamique de l'environnement économique.

<sup>41</sup> La médiane correspond à la valeur centrale à partir de laquelle les éléments sont ordonnés en deux parties égales.

En 2005, une société externe a réalisé une étude comparative des salaires des cadres des niveaux hiérarchiques 2 et 3 pour la RSR et la TSR, dont l'objectif premier était d'examiner le positionnement des salaires des cadres selon un processus itératif et, au besoin, de procéder à leur repositionnement. En utilisant des classifications différentes, les salaires des cadres de SRG SSR ont ainsi été mis en regard avec les informations relatives aux salaires moyens par fonction pratiqués en Suisse figurant dans la base de données de la société chargée de l'étude. La première partie de l'étude portait uniquement sur le salaire fixe, la seconde sur le salaire fixe et la part variable.

Il ressort de la comparaison des montants correspondant à l'addition du salaire fixe et de la part variable que les salaires des cadres des niveaux hiérarchiques 2 et 3 de la RSR et de la TSR sont parfaitement conformes à la moyenne du marché suisse. En moyenne, les salaires à la RSR et à la TSR dépassent ceux du marché de respectivement 0,4% et 1,7%. Leur répartition autour de la fourchette  $\pm 10\%$  est relativement homogène. Par contre, l'étude des seuls salaires fixes (sans la part variable) révèle des écarts importants avec les salaires du marché (+14,6% pour la RSR et +11,5% pour la TSR). Ainsi, 25% des salaires sont supérieurs de plus de 10% à la moyenne du marché; à la TSR, cette proportion est de 50%. En conclusion, les salaires des cadres des niveaux hiérarchiques 2 et 3 de la RSR et de la TSR sont globalement conformes à ceux du marché suisse, la part variable étant toutefois nettement inférieure à la moyenne.

### 7.3.5 Autres conditions de travail

Les cadres bénéficient d'un certain nombre d'avantages qui vont au-delà de la CCT. Lesdits avantages relèvent pour l'essentiel des domaines suivants:

- **Vacances.** Les cadres ont droit à 30 jours de vacances, 35 à compter de 50 ans (ou à compter de 45 ans avec 15 années de service) et 40 à partir de 55 ans.
- **Congé sabbatique.** Tous les cinq ans, les cadres ont droit à un congé payé de 15 jours et à un montant de 8000 francs aux fins d'une formation axée sur leur développement personnel et professionnel. Partant du principe que les cadres n'ont que rarement l'occasion de participer à des formations dans le courant de l'année, SRG SSR considère clairement le «congé sabbatique» comme un «congé aux fins de la formation continue».
- **Dédommagement.** Les cadres licenciés en l'absence de faute de leur part ont droit à une indemnité de départ dont le montant correspond à un salaire mensuel par année de service, le maximum étant fixé à douze salaires mensuels.

De l'avis du CDF, le droit aux vacances est plutôt généreux, tandis que les autres avantages accordés sont usuels.

### 7.3.6 Rapport sur les salaires des cadres de la Confédération

Le premier rapport sur les salaires des cadres du plus haut niveau hiérarchique dans les entreprises affiliées de la Confédération a été établi en 2005 (OFPER 2005), sur la base de l'ordonnance sur les salaires des cadres. L'art. 7 énumère quatre critères pour la fixation du salaire des cadres:

- a) le risque couru par l'entreprise;
- b) la taille de l'entreprise;
- c) la rémunération et les autres conditions contractuelles d'usage dans la branche;
- d) la rémunération et les autres conditions contractuelles propres aux fonctions de cadre du plus haut niveau hiérarchique de la Confédération.

Dans sa première évaluation, le DETEC indiquait à SRG SSR que la politique des salaires menée par le Conseil d'administration pour les niveaux hiérarchiques 0 et 1 allait, selon lui, à l'encontre des dispositions de l'ordonnance sur les salaires des cadres, tout particulièrement en ce qui concerne les salaires de base, très élevés par rapport aux autres entreprises. De son avis, l'importance du salaire de base est d'autant moins négligeable que les prestations annexes sont très généreuses. Aussi, le DETEC a-t-il enjoint le Conseil d'administration de SRG SSR de réviser les salaires et prestations des cadres du plus haut niveau hiérarchique de manière à les rendre conformes à l'ordonnance sur les salaires des cadres. SRG SSR a ainsi pris les mesures décrites au paragraphe 7.3.7.

Comme indiqué au paragraphe 7.3.2, l'absence d'exhaustivité des données disponibles pour les autres entreprises rattachées au DETEC déforme l'évaluation des prestations annexes. Il y a lieu d'admettre que les prestations annexes de ces entreprises atteignent un ordre de grandeur comparable. Le CDF recommande à l'OFPER et aux départements concernés de saisir les prestations annexes de manière uniforme à l'avenir et d'exiger de toutes les entreprises qu'elles procèdent à une quantification régulière à l'image de celle qu'a établie SRG SSR dans son rapport.

### **7.3.7 Mesures prises par SRG SSR au niveau des salaires des cadres**

Dans le contexte du débat concernant le rapport sur les salaires des cadres, le Conseil d'administration de SRG SSR a adopté différentes mesures visant à se rapprocher de la pratique des entreprises affiliées de la Confédération.

- Le rapport entre la composante fixe et la part variable de la rémunération totale des cadres du plus haut niveau hiérarchique sera modifié comme suit au 1<sup>er</sup> janvier 2006: diminution du salaire de base et augmentation de la part variable potentielle d'un montant équivalent (25 000 francs pour le DG, 10 000 francs pour les membres du Comité de direction). Cette mesure porte la part variable potentielle du DG à un maximum de 20%, celle des membres du Comité de direction à une fourchette comprise entre 16 et 24% maximum. Compte tenu du fait que la part variable effectivement atteinte est généralement inférieure au maximum possible, le montant de la part variable reste moins élevé que dans les autres entreprises rattachées au DETEC.
- Les indemnités forfaitaires pour frais du DG seront abaissées lors de l'entrée en vigueur du nouveau règlement sur le remboursement des frais (probablement le 1<sup>er</sup> janvier 2007); elles passeront de 30 000 francs à 25 200 francs. Elles demeurent très élevées au regard de l'objectif visé (indemnisation pour frais de représentation, pour frais liés à la fonction et pour petites dépenses jusqu'à concurrence de 50 francs).
- Le DG n'a plus droit à un deuxième véhicule de l'entreprise (résiliation du contrat de leasing au 30 avril 2006).
- Le salaire recommandé (composante fixe) du DG et des membres du Comité de direction sera abaissé de 5% au 1<sup>er</sup> janvier 2006, ce qui représente une diminution de 20 000 francs pour le DG et de 15 000 francs pour les membres du Comité de direction. Ainsi qu'il peut être mis en évidence à l'exemple du DG, cette mesure revêt pour l'essentiel un caractère déclaratif. Jusqu'alors égal à 395 000 francs, le salaire fixe, qui peut être dépassé de 10%, est maintenant de 375 000 francs. En tenant compte du dépassement possible de 10%, la valeur maximale est de 412 000 francs. En 2005, le salaire fixe effectif de 415 000 francs a été abaissé à 390 000 francs. Ainsi, tandis que la diminution du salaire recommandé réduit la marge d'évolution, le montant du salaire fixe effectif reste inchangé. Cette marge est encore plus éle-

vée pour les autres membres du Comité de direction, étant donné que les nouveaux salaires fixes effectifs sont tous inférieurs au salaire recommandé (le dépassement possible de 10% n'étant pas pris en compte).

- Contrairement à 2005, le DG et les membres du Comité de direction renoncent à une augmentation nominale des salaires en 2006 et en 2007. Au cours des dernières années, les salaires des cadres ont nettement mieux progressé que ceux du personnel CCT (cf. paragraphe 7.4), si bien que cette mesure se veut un signal fort.

D'une manière générale, il convient d'admettre que les décisions prises par le Conseil d'administration vont dans la bonne direction. De l'avis du CDF, d'autres mesures allant dans le sens d'une augmentation de la part variable du salaire se révèlent toutefois judicieuses, d'une part en vue d'adapter la structure des rémunérations à celle des autres entreprises (dans le secteur des médias comme dans les entreprises publiques liées au DETEC), de l'autre pour inciter davantage les cadres du plus haut niveau hiérarchique à une démarche économique. Selon le CDF, la gestion par objectifs (*management by objectives*) est un instrument qui permet à SRG SSR d'augmenter la composante de la rémunération des cadres liée aux prestations fournies et au résultat, ce même si SRG SSR n'est pas une entreprise orientée sur le profit.

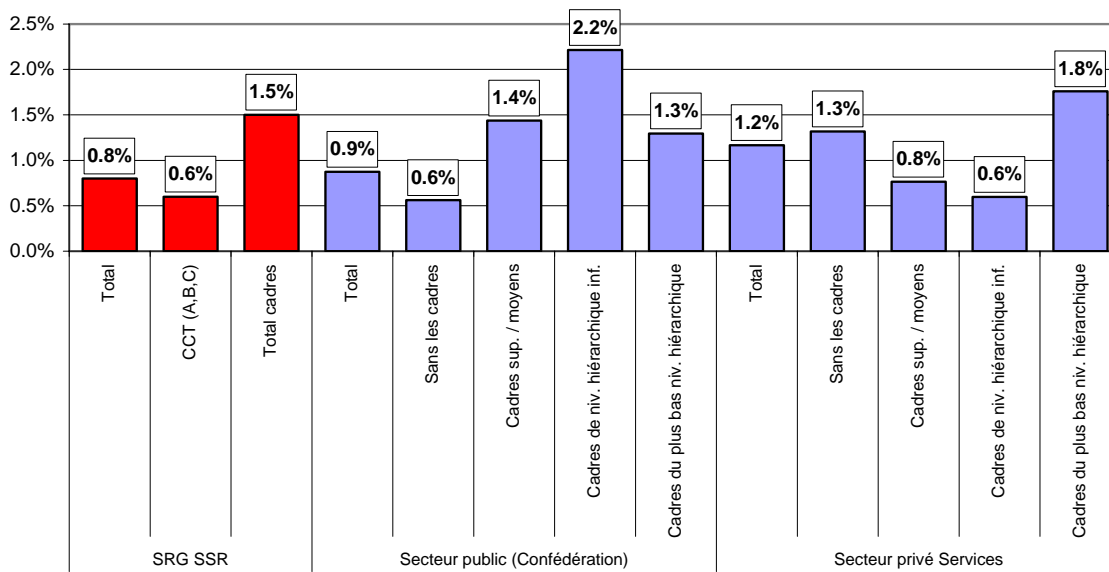
**Recommandation 7.3.7**

SRG SSR doit augmenter la part variable du salaire des cadres à un niveau comparable à celui en vigueur dans les autres entreprises liées au DETEC (au détriment de la part fixe).

**7.4 Comparaison de l'évolution des salaires**

L'**illustration 53** fait apparaître l'évolution des salaires du personnel CCT et des cadres chez SRG SSR entre 2000 et 2004 en comparaison avec d'autres secteurs d'activité. Les évolutions sont le résultat de facteurs purement liés au salaire et de changements dans la structure du personnel.

**Illustration 53: taux d'accroissement annuel des salaires de SRG en comparaison avec d'autres secteurs d'activité, 2000-2004**



Les taux d'accroissement sont calculés sur la base des salaires bruts par EPT (salaires moyens pour SRG, salaires médians pour les autres secteurs d'activité).

Source: Dataroom SRG SSR, Enquête suisse sur la structure des salaires 2000 et 2004, propres calculs

Globalement, les salaires de SRG ont augmenté de 0,8% en moyenne annuelle, ce qui est légèrement inférieur à la hausse enregistrée dans le secteur public (Confédération), où elle a atteint 0,9%, et largement en deçà de celle du secteur privé des services (1,4%). Chez SRG SSR, l'évolution des salaires du personnel CCT et des cadres n'est pas identique (0,6% pour le personnel CCT contre 1,5% pour les cadres).<sup>42</sup> Pour l'entreprise, la plus forte progression des salaires des cadres est due pour l'essentiel à la tendance croissante ces dernières années au recrutement de cadres externes et à la nécessité pour SRG SSR de leur proposer les conditions du marché. Elle la justifie aussi par le besoin de combler un retard au niveau des salaires, étant donné que jusqu'en 1995, les cadres faisaient partie intégrante du personnel CCT. Selon SRG SSR, les salaires du personnel CCT les plus faibles auraient par ailleurs eu tendance à se rapprocher de la moyenne inférieure des salaires du marché dans le sillage de l'abandon du système de rémunération de la Confédération en faveur de son propre système.

L'évolution est comparable dans le secteur public (Confédération), où l'augmentation annuelle des salaires des collaborateurs non cadres est de 0,6%, tandis que celle des rémunérations des cadres oscille entre 1,3% et 2,2%, selon le niveau hiérarchique. Dans le secteur privé des services, les salaires des collaborateurs sans fonction de cadre ont progressé de 1,3%, ce qui est conforme à l'évolution enregistrée pour l'ensemble des effectifs. L'augmentation des salaires des cadres est comprise entre 0,6% et 1,8%. La progression des salaires des cadres communiqués par l'Office fédéral de la statistique pour le secteur privé des services est en partie moins forte que celle des salaires des collaborateurs sans fonction de cadre. Cette situation pourrait s'expliquer par le fait que ces chiffres s'appuient sur l'économie globale (petites et moyennes entreprises comprises) tandis que le débat sur la forte augmentation des salaires des cadres dirigeants fait le plus souvent référence aux grandes entreprises (cotées en Bourse).

<sup>42</sup> Le résultat obtenu pour les cadres des niveaux hiérarchiques 2/3 vaut également si l'on prend en compte les cadres des niveaux hiérarchiques 0/1.

## 7.5 Recrutement des cadres

En règle générale, les postes de cadres sont d'abord ouverts en interne, puis en externe. Dans les unités d'entreprise (SR DRS, SF DRS, RTR, tpc) interrogées par le chef des Ressources humaines de SRG SSR, un profil d'exigences est établi pour chaque poste. Les cadres des niveaux hiérarchiques supérieurs (CT1, CT2) sont généralement sélectionnés au terme d'un processus d'évaluation conduit par une commission de candidatures avant d'être choisis par les responsables régionaux. La commission de candidatures se compose toujours de membres des Conseils d'administration régionaux. Selon la stratégie RH poursuivie, les unités RH de l'entreprise sont priées de *«mettre à disposition des instruments appropriés en vue du recrutement de personnes à des postes de cadres ou à des fonctions clés (...) (par ex. évaluations, plans de développement personnalisés, coaching, etc.)»*.

Si les postes de cadres sont généralement mis au concours, certains cadres sont aussi recrutés sur nomination. Dans un cas, le CDF a constaté que la procédure de mise au concours ordinaire, évaluation des candidats sélectionnés comprise, n'a pas permis de trouver le candidat répondant aux critères du poste, ce qui a eu pour conséquence la nomination directe d'une personne, sans évaluation de cette dernière. De l'avis du CDF, cet écart par rapport au processus prévu en la matière est problématique. D'une manière générale, le processus de recrutement est un sujet délicat car il est susceptible de donner naissance à des rumeurs sur l'influence du réseau de relations. Ainsi, pour prévenir les spéculations, les nominations aux postes de cadre des plus hauts niveaux hiérarchiques doivent être exceptionnelles et, le cas échéant, être systématiquement approuvées par le Conseil d'administration de SRG SSR (à l'heure actuelle, le recrutement à l'échelon des unités d'entreprise est le plus souvent du ressort des responsables régionaux).

Au total, 5,3% des cadres de SRG SSR proviennent d'une administration fédérale ou cantonale, contre 22% au sein de la Direction générale, un taux relativement élevé. Le chef des Ressources humaines de SRG SSR fait le constat suivant: *«Les postes de la DG sont essentiellement associés à des fonctions de management. Par ailleurs, la DG joue un rôle de trait d'union entre SRG SSR, le secteur des médias et les autorités de surveillance (OFCOM). A ce titre, il est légitime qu'elle propose aussi des postes intéressants aux employés de la Confédération. La proximité géographique donne du poids à cet argument. Sans oublier que cette approche favoriserait aussi la compréhension mutuelle. D'un point de vue entrepreneurial, il n'est toutefois pas dans l'intérêt de SRG SSR de maintenir la part des anciens fonctionnaires fédéraux dans les effectifs à un niveau trop élevé.»*

SRG SSR indique qu'elle ne poursuit aucune stratégie visant à recruter ou à nommer des hauts fonctionnaires fédéraux. Cela vaut tout particulièrement pour les membres du Comité de direction qui, à l'exception du directeur adjoint, sont tous issus d'entreprises privées du secteur des médias.

Le CDF estime que la part des cadres jouissant d'une expérience dans l'administration chez SRG SSR ne pose aucun problème. Il faudrait se garder d'oublier que SRG SSR est une institution liée à la Confédération dont le siège se trouve à Berne, une ville dans laquelle l'offre de postes de cadres est restreinte en dehors des administrations. Pour dissiper l'impression selon laquelle il existe une volonté ciblée d'établir un bon contact avec l'Administration fédérale, tout particulièrement avec les autorités de surveillance, il est primordial de respecter scrupuleusement les processus de recrutement mis en place.

## 7.6 Frais

Actuellement, ce sont près de dix règlements de base sur le remboursement des frais et de nombreux règlements complémentaires qui sont en vigueur. Dans les UE/UO de SRG SSR, on dénombre au total quelque soixante documents régissant la réglementation des frais et des prestations annexes. Les règlements applicables dans les différentes UE/UO comportent des différences au niveau de certaines composantes de frais (selon le rapport de la RI, les différences portent p. ex. sur les invitations, les indemnités forfaitaires pour frais de repas, les voyages en avion, l'abonnement général, les téléphones mobiles, l'infrastructure informatique, les indemnités d'habillement). En matière de réglementation des frais, on dénote donc actuellement un manque de transparence important. Valable pour toute l'entreprise, le nouveau règlement, dont l'entrée en vigueur est prévue au 1<sup>er</sup> janvier 2007, vise précisément à uniformiser la pratique en la matière. Il fait encore l'objet de négociations avec le syndicat SSM et doit être approuvé par l'administration fiscale du canton de Berne. Selon l'étude mentionnée précédemment sur les conditions de travail en vigueur dans le secteur des médias (2002), les indemnités forfaitaires pour frais versées par SRG SSR se situent dans la moyenne.

Le DG (CT0) n'est pas explicitement concerné par le règlement applicable aux cadres, mais s'est néanmoins déclaré disposé à considérer et à observer les conditions qui y sont stipulées, pour autant qu'il ne soit pas soumis à des règlements spécifiques en la matière. Selon une décision prise par l'ancien président de SRG SSR en 1995, le décompte des frais du DG repose sur une base de confiance, ce dernier n'étant par ailleurs pas tenu de respecter le plafond indiqué dans le règlement relatif au décompte de frais applicable aux cadres pour les frais de représentation et les nuitées à l'hôtel. Avec l'entrée en vigueur, au 1<sup>er</sup> janvier 2007, du nouveau règlement sur le remboursement des frais, les cadres du niveau hiérarchique 0 seront explicitement soumis aux dispositions du règlement relatif au décompte de frais applicable aux cadres.

Les nouveaux règlements relatifs aux frais contiennent des dispositions spécifiquement applicables aux cadres, qui divergent quelque peu de celles du règlement de base. Pour les cadres des niveaux hiérarchiques 2/3 et 0/1, il existe des règlements complémentaires distincts. Les différences par rapport au règlement de base portent notamment sur le versement d'indemnités forfaitaires pour frais, la catégorie d'hôtel et la classe pour les vols (uniquement CT0/1), la prise en charge d'un véhicule de l'entreprise utilisable à des fins privées (uniquement CT0/1) ainsi que sur la présence éventuellement requise du conjoint lors de déplacements professionnels (uniquement CT0/1). Les cadres du niveau hiérarchique 1 signent leurs décomptes de frais eux-mêmes, les cadres des niveaux hiérarchiques inférieurs les soumettent pour signature à leur supérieur. Le nouveau règlement complémentaire applicable aux cadres des niveaux hiérarchiques 0 et 1 prévoit un décompte des frais sur une base de confiance. Ils stipulent par ailleurs que les frais doivent être «économiquement appropriés et en adéquation avec les circonstances» et qu'il y a également lieu de donner des précisions (nombre de personnes, nature de l'événement, secteur [p. ex. politique, économie, etc.]) pour les frais dont le décompte est établi sur une base de confiance (au besoin, de manière anonyme).

Selon les clarifications de la RI, les frais de SRG SSR totalisaient près de 35,7 millions de francs en 2004, le montant des frais par personne étant en moyenne de 6026 francs dans toute l'entreprise. Par contre, les frais par personne (indemnités forfaitaires pour frais versés aux cadres comprises) étaient supérieurs à la moyenne au niveau de la Direction générale (20 603 francs), de SF DRS (8322 francs) et de la TSR (7060 francs). S'agissant de la Direction générale, le montant



des frais est justifié par des facteurs exceptionnels tels que la prise en charge de frais pour des groupes entiers ainsi que par des événements internationaux et des projets de portée nationale. En 2004, les indemnités forfaitaires pour frais versées aux cadres s'élevaient à 3 millions de francs, celles allouées aux autres collaborateurs (surtout forfaits pour journalistes) à 3,3 millions de francs.

De l'avis de la RI, la comptabilisation des frais pourrait être détaillée davantage (nombre de comptes). Il n'est pas possible de déterminer les frais par collaborateur de manière exhaustive, ce pour les deux raisons suivantes: 1) Les frais relatifs à des factures créanciers sont directement imputés aux centres de coûts correspondants. 2) Les charges de personnel de SRG SSR sont comptabilisées dans la classe de compte 3, les charges de programme et de production dans la classe de compte 4. Les frais directement liés à une émission sont saisis sous le groupe des comptes 42. Ce groupe comprenant aussi bien les frais d'externes que ceux de collaborateurs de SRG SSR, il n'est pas possible de déterminer les frais de ces derniers de manière distincte.

## 7.7 Questions spécifiques

### 7.7.1 Indemnisation de l'organe de médiation de DRS

La composition de l'organe de médiation de DRS a été renouvelée en 2005. En janvier 2005, le Conseil du public de DRS a nommé le vice-chancelier Achille Casanova, qui vient de prendre sa retraite, comme successeur d'Otto Schoch. Monsieur Casanova a pris ses fonctions en août 2005. Jugée trop élevée, l'indemnisation définie pour le nouveau médiateur a fait l'objet de critiques dans certains rapports de médias, ces derniers mettant en regard les honoraires et l'indemnisation au titre des infrastructures d'un montant total de 160 000 francs avec la durée de travail fixée pour l'exercice de cette fonction (80 jours).

Se fondant sur les propos de Messieurs Schoch et Casanova, le CDF a procédé à un examen succinct de l'indemnisation versée au médiateur de DRS en vue de déterminer si elle est adéquate. Son constat est le suivant:

- Le médiateur précédent, Monsieur Otto Schoch, touchait un honoraire de 90 000 francs sur une base de travail annuelle estimée à 60 jours ainsi qu'une indemnité au titre des infrastructures de 40 000 francs. Ses honoraires journaliers s'élevaient ainsi à 1500 francs. En réalité, Monsieur Schoch a consacré en moyenne près de 80 jours par an à l'exercice de son mandat entre 2000 et 2004, étant précisé que les contacts téléphonique et l'ensemble des travaux de rédaction (notamment quelque 600 lettres par an, dont certaines de plusieurs pages) étaient assumés par son secrétariat et ne sont pas pris en compte dans ce calcul.
- En se fondant sur ces données, le Conseil du public a porté la durée de travail annuelle de cette fonction à 80 jours, les honoraires à 110 000 francs et le montant de l'indemnité au titre des infrastructures à 50 000 francs dans la convention passée avec Monsieur Casanova. Les honoraires journaliers passent ainsi de 1500 à 1375 francs, l'indemnité au titre des infrastructures de 666 à 625 francs par jour. Le cas échéant, le Conseil du public a la possibilité de réviser ces taux pour tenir compte de la situation effective.

Sur la base des indications fournies par Monsieur Casanova, le CDF estime les dépenses annuelles couvertes par l'indemnité au titre des infrastructures comme suit:

- Suppléance 12 000.-

■ Loyer bureau Kramgasse	18 360.-
■ Secrétariat (8h par semaine à 55.-/h, 47 semaines)	20 680.-
■ Frais	5 000.-
■ Infrastructures de bureau	2 000.-
■ Total	58 040.-

Ainsi, les dépenses d'infrastructures effectives dépassent le montant de l'indemnité consentie au titre des infrastructures d'environ 8000 francs. Compte tenu du fait qu'il rédige et prépare lui-même ses lettres et rapports, il se pourrait que le médiateur ait réellement besoin des 80 jours de travail prévus pour l'exercice de sa fonction. Il y a même tout lieu de penser que Monsieur Casanova consacrera davantage d'heures que prévu à son mandat, tout du moins au début. Dans ce contexte, le CDF considère le forfait journalier de 1375 francs adéquat, d'autant qu'il convient de déduire de ce montant l'ensemble des assurances sociales. Le CDF est ainsi d'avis que les honoraires et l'indemnité au titre des infrastructures tiennent compte de la situation actuelle et, partant, qu'ils ne sont pas démesurés.

### 7.7.2 Frais généraux

Début 2005, SRG SSR a mandaté la réalisation d'une étude visant à comparer la proportion des personnes travaillant directement à un produit (un programme chez SRG SSR) avec celle des autres employés et à rendre compte de la situation dans différentes entreprises en Suisse. Les données disponibles font état de différences non négligeables au niveau de la qualité et d'une importante nécessité d'harmonisation avant de pouvoir disposer d'une base d'évaluation comparable.

Selon les données mises à disposition par SRG SSR aux fins de cette étude, la proportion de collaborateurs qui ne sont pas directement employés pour la programmation s'élève approximativement à 14% pour l'ensemble de la maison mère. Selon le degré d'implication dans le programme, cette proportion oscille dans une fourchette comprise entre 9 et 50% au sein de la maison mère. Le **tableau 18** présente un état de la situation dans les unités d'entreprise «productrices» et montre que la proportion de frais généraux ne varie que faiblement d'une unité d'entreprise à l'autre.

En fait, la part des activités non «productives» devrait être beaucoup plus élevée, les services chargés de la conception des programmes remplissant eux aussi des tâches qui n'y sont pas directement liées (p. ex. séances, formations, etc.). Il est actuellement impossible de déterminer cette proportion car la saisie du temps de travail ne permet pas de préciser le détail de chaque activité effectuée. Néanmoins, une saisie de ce type devra impérativement être intégrée dans la future comptabilité analytique.

**Tableau 18: frais généraux par unité d'entreprise (en milliers de francs), 2004**

	Total des coûts de personnel	dont frais généraux	Part des frais généraux
SF DRS	108 226	12 824	11,8%
SR DRS	85 367	10 594	12,4%
RTR	11 518	1 553	13,5%
TSR	133 222	15 079	11,3%
RSR	61 284	7 344	12,0%
RSI/TSI	123 601	18 200	14,7%
swissinfo	21 138	2 557	12,1%

Source: Dataroom SRG SSR

La question relative aux frais généraux est à l'étude chez SR DRS, dans le cadre du projet WPF (processus de workflow, de production et de gestion), lequel se consacre à l'examen des processus de conception des programmes de DRS1, DRS2, DRS3, Virus, du département Information et des journaux régionaux, dans le but d'alléger les processus, d'harmoniser les processus et les structures existants, de mettre en place des normes uniformes pour le calcul des programmes, et partant, de réaliser des gains de productivité. La première phase portait sur le développement d'une méthode d'analyse des processus et sur la saisie des processus effectifs. A cette fin, les émissions ont été réparties en éléments de programmes et en unités d'émissions. La deuxième phase était consacrée à la définition et à la quantification des processus théoriquement visés. Le modèle de calcul des frais généraux qui a été mis au point à cette occasion distingue quatre catégories de frais généraux (classiques, liés au personnel, d'ordre organisationnel et liés à la programmation). Enfin, au cours de la troisième phase, les nouveaux éléments de programme et unités d'émission ont été appliqués au plan structurel actuel.

Les frais généraux des rédactions ont fait l'objet d'une estimation et ont été classés comme suit (sur la base de 210 jours de travail par an):

- Frais généraux classiques (vacances, jours fériés, formation, maladies, service militaire et autres absences): 0%
- Frais généraux liés au personnel (contacts informels et discussions, pauses, interruptions du travail dues à des raisons personnelles, entretiens et rendez-vous sur des questions de personnel): 10%
- Frais généraux d'ordre organisationnel (charges administratives, organisation personnelle, communication, entraide, séances et réunions du personnel, mandats et projets): 5%
- Frais généraux liés à la programmation (dossier/réflexion/discussion, planification et attribution des thèmes de la rédaction technique, recherches ne conduisant à aucune contribution, temps consacré aux contributions terminées mais non envoyées, collecte d'informations): On distingue quatre niveaux: niveau I (animation, responsable de la journée): 4,2%; niveau II (rédactions musique, généralistes): 9,4%; niveau III (rédactions associées à un savoir-faire spécial): 18,8%; niveau IV (rédactions chargées de l'actualité traitant une importante masse d'informations et présentant une dynamique élevée): 34,4%.

Dans le cadre d'une première approche, ces hypothèses faisaient état d'un besoin supplémentaire de capacités équivalent à 6,6 postes à temps plein (par rapport à un effectif actuel de

277 personnes). Ce résultat n'étant pas en phase avec les objectifs d'économie, le niveau IV a été supprimé, ce qui a permis de faire l'économie de 4,4 postes à plein temps. Les économies les plus importantes incomberaient au département Information, avec 8,6 postes à plein temps (sur un effectif actuel de 87 postes à temps plein).

Le CDF n'est pas en mesure d'effectuer une appréciation approfondie des résultats du projet WPF. Cela étant, lorsqu'un projet d'envergure visant à un allègement des processus en place fait état, dans le sillage de l'analyse des frais généraux, d'un potentiel d'économie de 1,6% (et de la nécessité de renforcer les effectifs de 2,4% dans la première variante), il y a tout lieu de penser que dans le cas de SR DRS, la marge de manœuvre est plutôt minime au niveau des frais généraux liés à la production des programmes.

### 7.7.3 Satisfaction des collaborateurs

En septembre 2003, le Comité de direction de SRG SSR idée suisse a décidé de mener un sondage auprès du personnel à l'échelle nationale, dont les trois objectifs principaux étaient les suivants:

- institutionnaliser une forme de dialogue entre les employés et l'employeur;
- mesurer l'engagement des employés, à savoir la situation de travail, la satisfaction, l'identification avec l'employeur, l'implication;
- sur la base des résultats obtenus, établir des profils (points forts et faiblesses) et définir des mesures d'amélioration propres à favoriser un travail des RH et un développement de l'organisation orientés vers l'avenir et vers l'entreprise. La mise en œuvre de ces mesures fera l'objet d'une enquête ultérieure.

Dirigé par les Ressources humaines au niveau de la Direction générale, le projet a été suivi par un institut de conseil et de recherche externe.

Au total, 3271 collaborateurs y ont participé et 3087 données ont pu être évaluées, ce qui correspond à un taux de réponse élevé de 59,1%. Les données recueillies offrent une bonne base pour se faire une idée solide de l'ambiance chez SRG SSR. Les principales conclusions de la synthèse sont les suivantes:

- 55% des collaborateurs se montrent très satisfaits ou en grande partie satisfaits, 27% se disent plutôt satisfaits. 18% des personnes interrogées ne sont pas satisfaites de leur situation de travail actuelle;
- le contenu du travail, la collaboration et le travail d'équipe, l'attrait et l'identification avec l'unité d'entreprise sont autant de facteurs que les collaborateurs jugent de manière globalement positive;
- par contre, ils se montrent plutôt critiques à l'égard de la charge de travail;
- leur appréciation du temps de travail est globalement positive;
- d'une manière générale, les infrastructures existantes sont jugées bonnes;
- alors que l'appréciation de l'attrait des prestations complémentaires et de la couverture des besoins de sécurité par les assurances sociales est étonnamment positive, celle de la rémunération est plutôt critique dans l'ensemble. Ces évaluations s'expliquent en partie par l'absence de transparence qui caractérise le système de rémunération, l'adéquation des composantes de la prestation ainsi que l'égalité du salaire pour des activités comparables;

- tandis que les personnes interrogées font une évaluation globalement positive de leur supérieur direct (compétences sociales et de conduite), elles se montrent critiques envers la direction de l'unité d'entreprise. Ainsi, seuls 50% environ d'entre elles se disent confiantes à son égard;
- l'évaluation assez négative des perspectives d'évolution s'explique pour sa part par les possibilités limitées de participer à des projets et par une offre de formation continue restreinte;
- l'information est un domaine thématique qui obtient une appréciation légèrement positive. En sa qualité de canal d'information, le supérieur joue un rôle prépondérant. Par contre, les collaborateurs ne jugent que modérément positives l'orientation des décisions importantes ainsi que l'ouverture et l'honnêteté quant à la diffusion des informations officielles;
- l'appréciation de l'organisation est à peine positive. Tandis que la collaboration au sein de l'unité d'entreprise est fondamentalement jugée bonne par deux tiers des personnes interrogées, ni la qualité de l'organisation ni la structure des voies hiérarchiques n'obtiennent une évaluation clairement favorable;
- les participants se montrent plutôt positifs à l'égard des changements. Ils soulignent surtout leur capacité de changement (aptitude à s'accommoder au changement, soutien actif des changements), ne donnent néanmoins qu'une évaluation légèrement positive de la rapidité de mise en œuvre des changements nécessaires au sein de l'équipe;
- l'attrait de SRG SSR en tant qu'employeur est jugé très bon;
- l'engagement des collaborateurs (leur sentiment d'appartenance à SRG SSR) obtient une évaluation très élevée, la quasi-totalité des collaborateurs se disant fiers d'y travailler. Plus de quatre cinquièmes approuvent par ailleurs l'unité d'entreprise et ses programmes / prestations;
- la mise en œuvre de l'«idée suisse» est jugée positive, mais l'orientation des décisions et la coopération entre les unités d'entreprise présentent des lacunes.

## Conclusion

Le sondage fait apparaître que, d'une manière générale, la satisfaction des collaborateurs est relativement élevée et que ces derniers font preuve d'un engagement supérieur à la moyenne. Leurs principales sources de satisfaction sont le contenu de leur travail, la collaboration au sein de l'équipe, les compétences sociales de leur supérieur direct, l'attrait de SRG SSR ainsi que la formation initiale et continue. Par contre, les employés se montrent particulièrement critiques à l'égard des perspectives de développement, de leur rémunération, de leur charge de travail et de la direction de leur unité d'entreprise.

## 8 Différents postes de dépenses

Outre les charges de personnel traitées au chapitre 7, les charges de programme et de production constituent le deuxième gros poste de dépenses de SRG SSR. Il est discuté plus en détail au paragraphe 8.1. Parmi les autres postes de dépenses, il a été décidé de traiter celui de l'immobilier (paragraphe 8.2).

### 8.1 Charges de programme et de production

Les charges de programme et de production sont étroitement liées à la programmation, domaine dans lequel les unités d'entreprise disposent à dessein d'une grande indépendance leur permettant d'être proches du marché. Une évaluation de l'organisation économique se heurte donc rapidement à la liberté des unités d'entreprise en matière de programmation. Le CDF se limite par conséquent, dans les pages suivantes, à examiner d'une part si l'externalisation de la production de SF DRS au travers de la création de la filiale tpc était économiquement judicieuse, et d'autre part, à étudier le domaine d'activités Documentation et Archive (D+A) sous l'angle de l'exploitation des synergies.

#### 8.1.1 tv productionscenter zürich AG (tpc)

##### Création de tpc

Le marché de la télévision est divisé en deux parties: le marché des programmes et le marché de la production. Du fait de la situation de monopole des diffuseurs publics, les deux parties ont longtemps été considérées en Europe comme indissociables. La libéralisation du marché de la télévision a modifié cette situation. Les diffuseurs commerciaux n'ont pas développé leurs propres capacités de production, mais sont entrés en collaboration avec des tiers. De ce fait, on a vu apparaître un marché libre de la production, avec des méthodes de production industrielles qui ont remplacé des pratiques plutôt artisanales impliquant des coûts importants.

Dans ce contexte, le centre de production de SF DRS se chargeait de mandats pour des tiers afin d'utiliser les capacités qui restaient disponibles. Celles-ci étaient toutefois souvent incompatibles avec les délais demandés par les clients, et SF DRS perdait régulièrement des mandats par manque de flexibilité pour des productions de dernière minute. SF DRS a donc estimé que seule une société indépendante, entièrement consacrée au marché et fonctionnant uniquement sur le marché, de surcroît n'ayant aucun mandat de production à fournir pour le service public, pouvait exploiter les possibilités offertes par la réalisation de mandats pour des tiers. Avec l'indépendance accordée au centre de production, les responsables ont vu une occasion de se développer dans les régions germanophones et de se dégager de la dépendance presque totale qui les liait au client SF DRS. En contrepartie, SF DRS a reçu la liberté de faire produire ses programmes là où le rapport prix-prestations était le plus intéressant.

Le Comité du Conseil central de SRG SSR (aujourd'hui CA) décida le 14.9.1999 de transférer le centre de production de SF DRS dès le 1.1.2000 vers la nouvelle société «tv productioncenter zürich ag» (tpc). tpc est issue de l'ex-Mediarama AG, conservant le siège ainsi que l'activité de cette SA déjà en place. Les actifs et passifs de l'ex-centre de production de SF DRS ont ensuite

été transférés chez tpc au travers d'apports en nature, ce qui a fait passer le capital-actions de 0,5 à 10 millions de francs. tpc est une filiale à 100% de SRG SSR.

### Planification et développement effectif

Les objectifs fixés lors de la création de tpc n'ont largement pas été atteints (tableau 19). Au lieu du bénéfice de près de 21 millions de francs avant impôts et charges financières (EBIT) prévu dans la variante «réaliste», l'EBIT de 2004 s'est élevé à 7 millions de francs à peine. La part de mandats pour des tiers a atteint 17% au lieu des 37% prévus en 2004. Il faut toutefois prendre en compte le fait que différents mandats liés à SRG SSR sont également inclus dans la catégorie des mandats confiés par des tiers. Il s'agit d'une part de mandats de producteurs travaillant pour le compte de SF DRS (p. ex. pour la production d'émissions comme VIParade, Deal or No Deal, Telescoop, Lüthi&Blanc, al dente), et d'autre part, d'émissions de PTV (Konsum-TV, Gesundheit Sprechstunden, NZZ-Format, AMAG-News) diffusées sur les canaux de SF DRS. Si l'on déduit ces mandats qui sont *de facto* produits pour SRG SSR, il reste encore pour 2004 une part de 9% de mandats confiés par des tiers.

**Tableau 19: planification et développement effectif de tpc, 2000-2004**

	2000	2001	2002	2003	2004
EBIT (en milliers de francs)					
Prévisions (variante «réaliste»)	3 910	6 841	8 791	16 497	20 870
Situation réelle	4 284	3 586	3 954	3 616	6 689
Ecart par rapport aux prévisions	374	- 3 255	- 4 837	- 12 881	- 14 181
Part de mandats confiés par des tiers (en %)					
Prévisions (variante «réaliste»)	19,4	21,1	22,8	30,7	37,1
Situation réelle	18,3	20,9	16,9	14,8	17,4
Ecart par rapport aux prévisions	-1,1	-0,2	-5,9	-15,9	-19,7

EBIT (Earning before Interest and Taxes): bénéfices avant impôts et charges financières  
Source: Dataroom SRG SSR

### Evaluation et perspectives

Les responsables de tpc et de SRG SSR ont toutefois jugé que la création de tpc était globalement positive. Le fait que le centre de production dispose de sa propre direction opérationnelle et stratégique lui donne une plus grande rapidité de réaction face aux besoins de l'entreprise. En outre, la séparation des organes de direction SF DRS / tpc permet à chacun de se concentrer davantage sur ses activités de base (respectivement programmation et production), avec des délais de planification très différents (moyens de production 10-15 ans, programmation 1-3 ans). Même si les objectifs sont loin d'avoir été atteints en matière de mandats confiés par des tiers, ces derniers ont tout de même permis d'atteindre une marge de couverture importante, selon les responsables de tpc.

La reprise du domaine de la production par tpc et le développement par la suite d'une culture d'entreprise axée sur l'entrepreneuriat et les services ont influencé positivement l'attitude de tous les collaborateurs de la production et à tous les niveaux. Autre évolution positive: une plus grande transparence en matière de politique des prix et une meilleure conscience des coûts de la part des

collaborateurs. La pression financière étant plus forte, les processus de production ont été améliorés et le personnel encouragé à être polyvalent. En tant que société indépendante, tpc a pu conclure sa propre CCT axée sur la production, comportant moins de réglementation que celle de SRG SSR (en particulier concernant les heures négatives, les heures supplémentaires, les modifications de plans de service et les compensations en temps). Cette CCT a semble-t-il permis une réduction des mesures salariales annuelles.

Rétrospectivement, l'externalisation du centre de production de SF DRS est économiquement peu justifiable. Le marché s'est comporté différemment de ce qui avait été prévu par une planification qui, aujourd'hui, peut être considérée comme exagérément optimiste. L'augmentation attendue du chiffre d'affaires en matière de mandats externes ne s'est largement pas vérifiée. Le renforcement des activités avec l'Allemagne a dû être abandonné avec pertes (l'abandon des activités a eu lieu en 2003, avec un amortissement spécial de 2,1 millions de francs sur la participation dans «tpc international»). La part du chiffre d'affaires générée par des mandats SRG SSR demeure inchangée à plus de 80%, ce qui signifie que la dépendance à SF DRS est maintenue. Malgré ces déficits, tpc a été dans les chiffres noirs chaque année et a pu consolider sa base de capitaux propres. Selon le CDF, la création de tpc relève de la liberté d'entreprise de SRG SSR et doit être respectée en tant que telle. Aucun comportement imprudent n'a été constaté dans ce contexte.

Le Conseil d'administration de SRG SSR Deutschschweiz a opéré en mars 2005 un changement de stratégie: tpc doit désormais recentrer ses activités sur ses compétences de base et s'aligner sur les besoins de SF DRS et de SRG SSR, les doublons structurels avec SF DRS doivent être supprimés, et les procédures optimisées. Seules les capacités restantes peuvent être mises à la disposition de tiers. La filiale doit à l'avenir renoncer aux activités commerciales sortant de son champ d'action de base (publicité et films pour l'industrie), qui suscitent régulièrement des réactions politiques et qui, en outre, sont très peu rentables. Une réintégration de tpc à SF DRS n'est toutefois pas envisagée au cours de ces prochaines années (c'est-à-dire dans les 3 à 5 ans).

### **Efficiences**

Le taux d'activité effective des collaborateurs dans le domaine de la production était de 75% en moyenne en 2004, avec un taux d'utilisation des moyens de production de 45% pour la production hors studio et de 75% dans les studios. La direction de tpc considère ces résultats comme bons dans l'ensemble, alors que la directrice de SF DRS estime qu'ils peuvent encore être améliorés.

Il ressort de l'analyse de tpc effectuée le 23.03.05 par SF DRS que

- la situation financière de tpc est très satisfaisante;
- les coûts de fabrication par heure de tpc sont à peu près au même niveau que ceux de la TSR;
- le reste des coûts d'exploitation correspond à 17% des dépenses totales (environ 11% pour TSR/TSI);
- tpc dispose de moyens de production modernes et conformes aux normes internationales (alors que ceux de la TSR sont juste suffisants, et que ceux de la TSI doivent être sérieusement modernisés);
- le taux d'utilisation des moyens de production n'est ni meilleur ni moins bon que pour TSR/TSI.

Il n'est pas prouvé que le potentiel de réduction des coûts, à l'origine fixé à 5%, a réellement pu être atteint. Le CDF constate également que les charges de personnel n'ont pas évolué comme



prévu avec la nouvelle CCT «axée sur la production»: Depuis 2001, l'écart avec la CCT de la maison mère SRG SSR diminue au lieu d'augmenter comme on s'y attendait.

D'une manière générale, les chiffres clés sont comparables avec ceux de la TSR et de la TSI. Selon les estimations de la direction de tpc, il est toutefois difficile d'effectuer des comparaisons avec la production de la TSR et de la TSI, étant donné que les procédures, les offres de prestations, les exigences de qualité, l'organisation et le calcul des coûts sont différents. L'une des raisons en est la comptabilité analytique, qui n'est pas harmonisée (cf. paragraphe 5.4.6). Le CDF estime qu'il est juste et même important que tpc prenne part au projet d'harmonisation de la CA.

Si l'on considère l'utilisation économique des moyens, le fait que tpc soit soumis à l'impôt alors qu'une division de production intégrée à SF DRS ne le serait pas est problématique. Au cours de ces cinq dernières années, tpc a versé au fisc 1,2 million de francs d'impôts sur le capital et sur le bénéfice.

### **Evaluation de la politique de concurrence**

La création de tpc a déclenché à diverses reprises des critiques selon lesquelles la société pouvait pratiquer du dumping face aux clients tiers grâce au subventionnement croisé de SRG SSR. Ces dénonciations de pratiques illicites au sens de l'art. 7 de la loi sur les cartels ont été invalidées par la Commission fédérale de la concurrence (rapport du 4 février 2004).

Le secrétariat de la Commission de la concurrence est parvenu à la conclusion qu'aucun indice ne permettait de conclure à un abus de la position dominante de SRG SSR sur le marché télévisuel suisse et sur les marchés régionaux de la production indépendante en Suisse. Les problèmes de concurrence potentiels devraient diminuer avec la nouvelle orientation et la concentration des activités de tpc sur SF DRS et SRG SSR.

### **Questions de gouvernement d'entreprise**

Comme présenté au paragraphe 5.3.2, le Conseil d'administration de tpc est composé de quatre personnes et présidé par la directrice de SF DRS. Par ailleurs, les intérêts de SF DRS sont représentés par le chef de la division Finances et Ressources humaines de SF DRS et par le président du Conseil d'administration de SRG SSR Deutschschweiz. Un seul membre du Conseil d'administration de tpc est donc externe à SRG SSR. Nous avons vu dans le paragraphe susmentionné que cette position dominante de SF DRS au sein du Conseil d'administration posait certains problèmes du point de vue du gouvernement d'entreprise. Comme pour d'autres questions actuelles, par exemple celle de la part de capitaux propres de tpc, les intérêts légitimes de SF DRS et de tpc peuvent être totalement contradictoires, et les chances de développement de tpc entravées par les intérêts de SF DRS.

### **Evaluation globale**

Même si les prévisions en matière de mandats externes sont loin d'avoir été réalisées, le CDF considère que la couverture des coûts atteinte grâce aux mandats confiés par des tiers est un argument de poids pour le transfert de la production vers tpc. Si les conditions du marché devaient changer et entraîner une croissance de ce potentiel, tpc serait aujourd'hui en mesure de réagir rapidement. Par contre, la part actuelle de mandats confiés par des tiers indépendants de la SSR (moins d'un dixième) pourrait tout aussi bien être prise en charge par une division de production

interne à SF DRS. Dans ce contexte, un examen approfondi des conséquences en matière de coûts et d'efficacité en cas de réintégration de tpc dans SF DRS paraît justifié.

L'efficacité de tpc est aussi difficile à évaluer que l'efficacité globale de SRG SSR. Comme dans le cas de SRG SSR, la nécessité d'harmoniser la comptabilité analytique doit être soulignée. C'est nécessaire pour que le rapport coûts/prestations puisse être analysé à l'avenir, tant en comparaison avec d'autres fournisseurs qu'en comparaison temporelle.

Les reproches formulés à l'encontre de tpc en matière de concurrence ont été jugés injustifiés par la Commission de la concurrence.

#### **Recommandation 8.1.1**

SRG SSR doit examiner la réintégration de tpc dans SF DRS.

#### **8.1.2 Documentation et archives (D+A)**

Le domaine d'activités D+A pose un problème particulièrement complexe et intéressant pour l'évaluation de l'efficacité. D'une part, le D+A est étroitement lié à la production même, qui est organisée différemment selon chaque unité d'entreprise et son rapport de proximité à la production du programme. D'autre part, l'utilisation de produits et de processus standardisés permet de remplir les tâches de D+A de façon nettement plus économique qu'avec des solutions spécifiques aux unités d'entreprise. Nous verrons dans les pages suivantes dans quelle mesure le potentiel de synergie est exploité dans ce contexte contradictoire. Les représentations suivantes se basent sur le rapport final de l'équipe de projet «Media Asset Management» (MAM) ainsi que sur les informations complémentaires fournies par les responsables du réseau D+A.

##### **Tâches de D+A**

Il s'agit de l'archivage des productions radio et télévision. On distingue la description de contenus (métadonnées) et les contenus en eux-mêmes (essence). Les systèmes de production disposent d'une architecture spécifique à l'unité d'entreprise, raison pour laquelle les systèmes d'archivage sont installés directement auprès des UE.

Les archives remplissent trois fonctions principales, avec les priorités suivantes:

- Soutien au programme: La mise à disposition de matériel utilisable pour les programmes propres de SRG SSR, actuels et futurs, est la tâche absolument prioritaire des archives.
- Valorisation (réutilisation du matériel stocké): Les moyens de diffusion étant toujours plus nombreux, les contenus utilisables plusieurs fois deviennent très importants; la demande externe pour ce type de programmes devrait augmenter. L'utilisation des programmes au travers de ventes commerciales peut apporter une contribution aux coûts des archives. En outre, la vente non commerciale à des personnes privées renforce l'image du service public.
- «patrimoine» (documentation de l'actualité): De plus en plus, le législateur découvre la valeur historique des archives de SRG SSR pour documenter l'actualité. Il pourrait en résulter une obligation légale.

Les services D+A des différentes unités d'entreprise ont tous un accès en ligne aux métadonnées des autres banques de données d'archives au sein de SRG SSR.

A l'heure actuelle, SRG SSR ne dispose d'aucune «stratégie d'archivage». L'équipe de projet MAM a recommandé au Comité de direction de SRG SSR de compléter sa stratégie globale avec la rubrique «Archivage».

### **Coûts d'exploitation et investissements**

En 2002, les coûts d'exploitation de D+A se montaient à 30 millions de francs au niveau global SRG SSR (y compris la contribution à l'association d'archivage de médias «Memoriav»). Parallèlement, 1 million de francs de recettes ont été réalisées. En tout, 216 personnes (équivalant à 164,5 postes à temps plein) étaient employées dans le domaine Documentation et archivage.

Pour la période 2002-2007, des investissements de 20 millions de francs sont prévus, ce qui représente environ 10% des investissements techniques planifiés pour cette période. Il est nécessaire en effet de rééquilibrer l'état de la technique entre production et D+A. Si ces investissements ne sont pas effectués, il y a lieu de craindre que les documents conservés dans les archives deviennent inutilisables. Ces investissements permettront également de modifier les processus de travail et de réaliser ainsi des économies en matière de personnel.

### **Besoin de standardisation**

La conservation des contenus étant liée à des coûts, le processus de sélection mérite une attention particulière. Aujourd'hui, les unités d'entreprise radio archivent au maximum 25% de toute leur production propre, alors que les unités TV archivent la quasi-totalité de leur production. La sélection ne s'opère toutefois pas uniquement au niveau de la conservation des documents, mais également à celui de leur mise en valeur. Une contribution enregistrée avec soin aura plus de chances de pouvoir être réutilisée, mais le processus d'enregistrement sera aussi plus compliqué. Vérifier le taux et le niveau de sélection peut influencer directement les coûts.

La définition des processus de sélection est du ressort de l'unité d'entreprise. Il s'agit là d'un élément clé de sa politique D+A. Ces processus de sélection se basent en partie sur des structures établies au fil du temps et qui n'ont jamais été remises en question. L'équipe de projet MAM propose de soumettre la politique D+A de chaque unité d'entreprise à une révision, et en particulier de définir clairement les processus de sélection. Chaque unité d'entreprise ayant toutefois des besoins particuliers, l'équipe de projet juge inapproprié l'établissement d'une norme nationale.

Par ailleurs, les connaissances en matière de documentation et d'archivage du matériel audiovisuel, disséminées dans les unités d'entreprise, n'ont encore jamais été mises en réseau. Le rapport final du MAM parvient à la conclusion qu'améliorer la coordination et la mise en réseau serait avantageux à la fois pour les programmes et sur le plan économique.

Grâce à la numérisation des étapes de production, les archives seront intégrées encore plus étroitement au processus de production à l'avenir. Afin de garantir l'interface entre les systèmes d'archives de SRG SSR et le lien avec les systèmes de production, de même que l'échange de programmes aux niveaux national et international, il est impératif que les normes et standards concernés soient respectés.

Dans son rapport final, l'équipe de projet charge le réseau T+I d'examiner s'il est possible d'améliorer à long terme l'efficacité au sein de SRG SSR par un rapprochement des systèmes de production, et par conséquent des systèmes d'archivage, des unités d'entreprise. Par ailleurs, il

faut que des normes minimales soient fixées entre les unités d'entreprise concernant les métadonnées.

### Conséquences du rapport final MAM

Lors de sa séance des 6/7 novembre 2003, le Comité de direction SRG SSR a décidé, à la demande de l'équipe de projet, que:

- il approuve le rapport final MAM;
- le point 1.7 «Archives» viendra compléter la stratégie SRG SSR à la prochaine occasion;
- les unités d'entreprise définissent ou, le cas échéant, révisent leur politique D+A en conséquence et règlent en particulier la question du processus de sélection;
- le Comité de direction approuve la création d'un «réseau D+A» commun pour la Suisse au 1.1.2004 et prend connaissance des objectifs annuels fixés au chapitre 7.2 du rapport final;
- le Comité de pilotage, associé à la direction du projet, est chargé d'établir le réseau D+A et de soumettre au Comité de direction d'ici à fin 2004 un rapport de révision;
- le réseau D+A examine en profondeur le problème des documents anciens et élabore des propositions de solutions pour le compte du Comité de direction.

Concernant la mise en œuvre de la décision, le CDF constate que:

- le point «Archives» n'a toujours pas été intégré à la stratégie SRG SSR;
- il ne dispose d'aucune information plus précise concernant la politique D+A spécifique à chaque unité d'entreprise et concernant le processus de sélection;
- un réseau D+A commun à la Suisse a été créé au 1.1. 2004;
- le problème des documents anciens est en cours de traitement.

Selon les informations du responsable du réseau D+A, on peut déjà concrètement recenser les succès suivants:

- comparaison et échange d'informations entre les unités d'entreprise concernant le processus de sélection des fournisseurs;
- étude commune concernant la livraison de fichiers musicaux et de métadonnées;
- décision par la TSI d'acheter, grâce à la coordination du réseau D+A, un produit déjà installé dans une autre unité d'entreprise. Ce genre de procédé pourrait permettre à l'avenir de réaliser des économies substantielles;
- exigence par SF DRS, au moment de l'achat de son système, que la licence soit valable pour toutes les unités d'entreprise, ce qui a été avantageux pour la RTSI et la TSR lors de leurs négociations avec des partenaires potentiels;
- signature d'un accord avec «Memoriav», partenaire important, accordant au réseau davantage de compétences pour la sélection de projets de conservation du «patrimoine», ce qui garantit une meilleure coordination entre les unités d'entreprise;
- détection d'autres potentiels de synergie devant être encore développés dans les domaines de la numérisation «massive» (cassettes Beta), de l'échange en ligne avec des partenaires externes, de la gestion des droits, de la banque de données musicales, du format d'échange normalisé (MXF), de la solution de back-up, des magasins d'archives passives, du savoir-faire et du perfectionnement professionnel, ainsi que d'une solution technique commune pour la prochaine génération.

Une étude intitulée «Plate-forme d'échange» doit examiner le potentiel d'économies en cas d'ouverture commune des archives à des partenaires communs. La numérisation de cassettes (projet «Beta Suisse») est particulièrement importante sur ce plan. Au début, les offres oscillaient entre 30 et 40 euros/heure. Grâce à une action commune, le prix externe a pu être ramené à 19 euros/heure. Si l'on considère les 200 000 heures environ de cassettes à numériser, et une différence de prix de 10 à 20 francs, on peut imaginer un potentiel d'économies de plus de 2 millions de francs. On ne peut toutefois pas encore chiffrer ce que cela représenterait comme économie par rapport à une solution commune interne (qui doit être plus avantageuse que la solution externe en termes de coûts globaux).

### Résumé et évaluation

Le domaine D+A relève aujourd'hui de la compétence des unités d'entreprise. Des synergies considérables pourraient être réalisées en mettant en commun l'infrastructure et les processus. Le problème de la coordination entre les unités d'organisation a été reconnu et différentes mesures ont été lancées.

Selon le CDF, ces mesures demeurent toutefois timides. Dans les statuts du réseau D+A, les unités d'entreprise se voient expressément accorder le «respect de l'autonomie». Cette autonomie coûte cher: Du point de vue des unités d'entreprise, il y a toujours de bonnes raisons d'opter pour une solution qui leur est spécifique. Avec des systèmes techniques dont la durée de vie est plus longue, ce qui est typique des systèmes d'archivage, il n'y a pas vraiment de moment idéal pour adopter une solution commune. En effet, lorsque le système doit être remplacé dans une unité d'entreprise, cela signifie que les systèmes des autres unités ne correspondent vraisemblablement plus à la technologie la plus moderne disponible sur le marché. De l'avis du CDF, la seule solution serait que la centrale fixe un délai clair pour que les unités s'accordent sur un système commun et des processus communs (cf. recommandation 10.2.B). Même ainsi, il est possible que des solutions spécifiques aux unités d'entreprise soient considérées comme nécessaires. Elles revêtent toutefois un caractère exceptionnel, et il convient alors de vérifier en permanence s'il n'est pas possible de passer à la norme commune à toutes les entreprises.

## 8.2 Gestion de l'immobilier et de la location

Outre les programmes et la production, le CDF a choisi d'analyser en profondeur, parmi les postes de dépenses possibles, le domaine de l'immobilier. Cette décision a été motivée par le fait que les questions d'utilisation économique des moyens et de gestion efficace se posent avec une pertinence particulière dans ce domaine. Les postes de coûts sont les suivants:

- L'ensemble des coûts de location en 2004 se montait à environ 40 millions de francs: 7 millions de francs de loyers versés à des tiers et 33 millions de francs de loyers facturés en interne à d'autres unités de SRG SSR.
- Les biens immobiliers appartenant à SRG SSR ont entraîné en 2004 des coûts d'entretien d'environ 15 millions de francs.
- Les investissements dans les bâtiments et les terrains ont atteint 13 millions de francs en 2004. Ils vont augmenter ces prochaines années. La planification des investissements du centre de services Immeubles pour la période allant jusqu'à 2013 se base sur des investissements annuels d'environ 50 millions de francs.

## Acteurs et processus

En février 2006, le Conseil d'administration de SRG SSR a adopté une nouvelle «Stratégie immobilière.08», remplaçant celle de 2000 qui était très générale. La Stratégie immobilière.08 développe les domaines suivants: objectifs («Assurer la mise à disposition des sites et des locaux»), principes («Concept d'utilisation et d'exploitation, masterplan et plan pluri-annuel»), conditions générales («Maintien de la valeur et développement du parc immobilier»), financement («Garantie, rentabilité et développement de la valeur») et organisation («Structures professionnelles et claires»).

Les opérations immobilières de SRG SSR passent par tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Les postes et comités suivants sont impliqués dans les processus en tant qu'instances de décision, d'approbation ou d'exécution:

- Conseil d'administration: organe de surveillance et instance d'approbation pour le plan financier, le plan d'investissements et les investissements individuels de plus de 2 millions de francs (les projets de moins de 2 millions sont réalisés indépendamment par le centre de services Immeubles).
- Comité de direction: approbation des investissements de plus de 2 millions de francs pour le compte du Conseil d'administration; stratégie immobilière en tant que partie de la stratégie générale.
- Conseils d'administrations régionaux: décision préalable sur les investissements du point de vue des unités d'entreprises.
- Direction des finances et du controlling: investisseur, responsable de toute la base d'actifs de SRG SSR; donneur d'ouvrage pour le centre de services Immeubles et le centre de services Logistique.
- Unités d'entreprise et d'organisation: utilisateur / exploitant / locataire; responsables de la conciergerie ainsi que de l'entretien courant des bâtiments.
- Comité directeur Immeubles: surveillance et coordination des projets de plus de 2 millions de francs, reporting de projets, contrôle des coûts.
- MSC: centre de services Immeubles: représente, sur la base d'un SLA, le propriétaire des bâtiments; assume le rôle de maître d'ouvrage et d'instance d'exécution; responsable de la mise en œuvre de la stratégie immobilière et du portefeuille immobilier (maintien de la valeur, développement du parc immobilier et de la direction de projet).
- MSC: centre de services Logistique: représentation, sur la base d'un SLA, du propriétaire du bâtiment pour l'administration des immeubles (responsable de la location et des assurances ainsi que de l'exploitation des surfaces).

Comme discuté par le Comité d'audit en septembre 2005, certains projets de construction ne font pas l'unanimité entre les régions concernées et la centrale SRG SSR. Pour les projets d'envergure, l'unité d'entreprise et le conseil d'administration régional se concentrent sur l'aménagement technique, et le Conseil d'administration SRG SSR sur la construction; il manque par conséquent une vision d'ensemble. Conformément à leur statut de locataire, les unités d'entreprise peuvent formuler et imposer des souhaits quant à l'aménagement intérieur. La décision préalable concernant les investissements est aujourd'hui du ressort du conseil d'administration régional. Dans ce contexte, le Comité d'audit a constaté qu'un projet ne peut en général être interrompu que si le conseil d'administration régional refuse la proposition de la direction générale de l'unité d'entreprise. Le Conseil d'administration central a certes la compétence de refuser après coup un projet d'investissement décidé au niveau régional, mais dans les faits, il peut se trouver obligé

d'approuver la décision régionale. Le Comité d'audit s'est demandé si le processus décisionnel ne devrait pas être inversé, c'est-à-dire qu'une décision concernant l'ensemble du projet serait prise par le Conseil d'administration SRG SSR. A cet égard, il faut relever que les processus actuels prévoient que la première décision soit prise dans le cadre de l'approbation du plan d'investissement par le Conseil d'administration central. Il conviendrait peut-être de soumettre à cette première décision un plan d'investissement contenant des projets élaborés plus en détail et à un niveau de concrétisation plus avancé. A cet effet, il serait également judicieux de créer une commission des investissements au sein du conseil d'administration.

### **Objets immobiliers et investissements**

Les 26 objets immobiliers en possession de SRG SSR représentaient au 31.12.2002 une valeur vénale totale de 542 millions de francs, avec une valeur comptable de 515 millions de francs. Ces valeurs se basent sur une estimation vénale effectuée par une société externe. Selon l'expertise, les immeubles de SRG SSR sont en général en bon état et sont exempts de réserves latentes.

Au cours de la période 1999-2004, 17 investissements ont été engagés dans des terrains et des bâtiments, d'environ 2 millions de francs chacun. Une brève analyse du CDF effectuée sur des investissements choisis au hasard n'a montré qu'une seule fois des coûts supérieurs à la moyenne. Les 12 millions de francs qu'ont coûtés les travaux concernant l'entrée et le restaurant du personnel à Genève sont en effet élevés en comparaison avec d'autres bâtiments à caractère public de la ville. Ces coûts s'expliquent par le type de construction: il s'agit d'un bâtiment à caractère public doté d'une infrastructure et d'un aménagement intérieur substantiels. Au cours de la période 1999-2004, aucun désinvestissement notable de biens immobiliers n'a été répertorié.

La majorité des investissements a servi à des transformations ainsi qu'à l'entretien. De nombreux bâtiments datent des années 1980 et doivent ou ont dû être assainis (p. ex. la Tour à Genève (amiante), l'immeuble SR DRS à Zurich, la direction générale à Berne). En outre, les nouvelles techniques de production ou l'aménagement des programmes entraînent souvent des transformations de bâtiments (p. ex. station radio jeunesse VIRUS à Bâle, 3,3 millions de francs).

Il faut également mentionner les investissements engagés pour les nouveaux centres de médias au Tessin et dans les Grisons (respectivement de 9,4 et 26,4 millions de francs). Il s'agit là d'exemples typiques d'investissements pour la «Suisse fédéraliste» chère à SRG SSR idée suisse, en contradiction avec le principe de l'utilisation économique des moyens. La réponse du directeur de RTR à une question du CDF à ce sujet en est une bonne illustration: *«Les minorités ne doivent pas être reléguées en périphérie, elles doivent imposer leur présence. C'est la raison pour laquelle le nouveau centre des médias est construit au cœur de la ville de Coire. Le terrain a été mis à disposition par la ville en droit de superficie. Le bâtiment accueille également le nouvel Hôtel de ville de Coire.*

Selon le CDF, un autre investissement qui ne peut pas être justifié par des arguments fédéralistes est celui engagé par Business Unit Sport (BUS), d'un montant de 2 millions de francs, pour l'assainissement de la station d'arrivée de la descente du Lauberhorn à Wengen. Le Comité d'audit du Conseil d'administration de SRG SSR a déjà donné son avis sur cet investissement.

Le Comité d'audit juge également de façon critique différentes mesures techniques préconisées par des spécialistes externes en matière de sécurité pour les dix prochaines années, d'un montant de 46 millions de francs au total, et recommande au Conseil d'administration de les réexaminer.

D'autres indications montrent en revanche que SRG SSR se limite aux projets d'assainissement indispensables, notamment en prévision des lacunes de financement à venir, et qu'elle renonce à des projets de développement et de transformation qui seraient pourtant «souhaitables». Le projet d'assainissement de la cafétéria du personnel TSI, par exemple, a été considérablement redimensionné. Quant à l'assainissement des bâtiments de la rue Giacometti 1/3 à Berne (siège de la direction générale, de MSC et de swissinfo), le budget de 30 millions de francs a été baissé à 3 millions de francs (conformément aux perspectives financières 2006-2010). On ne sait pas s'il s'agit de renoncements définitifs ou si les travaux d'assainissement sont simplement repoussés. Selon les informations du SC Immeubles, les besoins d'assainissement sont justifiés et indispensables pour préserver la valeur du bâtiment. Les rénovations superficielles ne sont pas une solution à long terme.

### **Objets de location**

Les objets sont loués aussi bien par le centre de services Immeubles (bureaux, entrepôts) que par les unités d'entreprise (locaux de production). Les dépenses de location (sans les locations facturées en interne) se montaient à 6,2 millions de francs en 2005. Un tiers concerne la location des bureaux de remplacement des Charmilles pendant le désamiantage des locaux non utilisables de la Tour à Genève, propriété de SRG SSR.

Le CDF constate que les loyers payés dans les centres de Bâle, Berne et Zurich sont dans la moyenne des prix du marché. En revanche, les loyers versés dans les régions périphériques (p. ex. Delémont, Disentis, Moutier) se situent au-dessus des prix de référence de monitoring immobilier de la société Wüest + Partner. S'agissant toutefois de plus petites surfaces, les conséquences financières sont peu importantes.

Ce sont les utilisateurs, c'est-à-dire les unités d'entreprise, qui sont responsables du Facility Management. Cela vaut par exemple pour l'entretien courant et les prestations de nettoyage et de sécurité. Le nettoyage est géré indépendamment sur chaque site. Le choix des fournisseurs de prestations s'effectue sur la base d'appels d'offres. Selon les informations de SRG SSR, l'acquisition d'énergie (électricité) est réglée depuis longtemps pour toute l'entreprise par des contrats-cadres.

Concernant la concentration du «pouvoir d'achat de SRG SSR», il existe une interface au projet «réseau Achats». Ce projet a permis de réaliser jusqu'à présent les économies suivantes, en rapport avec la gestion de l'immobilier:

- téléphonie, économie de près de 1 million de francs;
- mobilier (conventions prévoyant des conditions). Pour un volume d'achats d'environ 3 millions de francs / an, des économies de près de 300 000 francs par an ont été réalisées;
- stations d'eau, économies d'environ 5000 francs par année.

Les projets à un stade de développement avancé sont les suivants:

- services de sécurité (appel d'offres planifié);
- services postaux.

Il existe également des études préliminaires pour lesquelles un calendrier est établi:

- contrats de service installations d'alarme incendie / extincteurs;
- contrats de service ascenseurs, refroidissement/climatisation;
- essence, mazout



- téléphonie (2<sup>e</sup> stade – fournisseurs Internet).

### **Exigences**

Le Comité de direction n'a édicté aucune directive concernant l'attribution de locaux aux collaborateurs selon leur niveau hiérarchique et leur fonction. Chaque unité d'entreprise et sous-unité (division, rédaction) définit elle-même les surfaces nécessaires et leur agencement, selon les activités concernées.

Sur la base de ses observations lors de séances et d'entretiens, le CDF constate que les exigences des collaborateurs (y compris des cadres supérieurs) concernant la taille et l'agencement des bureaux ne soulèvent aucun problème.

Le CDF n'a toutefois pas étudié l'aménagement des locaux utilisés par la production.

### **Résumé et évaluation**

Dans l'ensemble, le CDF considère la gestion de l'immobilier et des locations de SRG SSR comme ciblée et économique. Il y a toutefois lieu de croire que la décentralisation de l'organisation engendre des coûts dans certains domaines. Cela concerne d'une part le processus décisionnel concernant les investissements (cf. à ce sujet la recommandation 10.2). D'autre part, la location décentralisée de locaux par les différentes unités d'entreprise ne permet pas une exploitation optimale des locaux. En outre, les synergies doivent pouvoir être exploitées tout en respectant l'autonomie des unités d'entreprise en matière de programmes. A ce sujet, les questions suivantes doivent par exemple être posées: Pourquoi la RSR et la TSR n'utilisent-elles pas les locaux de SF/SR DRS à Zurich? Pourquoi la radio et la télévision n'utilisent-elles pas des locaux communs dans les régions (p.ex. RSR: Moutier, TSR: Delémont)? Les locations dans les différents emplacements régionaux sont-elles toutes justifiées ou n'y aurait-il pas moyen de trouver des solutions plus économiques?

#### **Recommandation 8.2**

- A. Le Conseil d'administration de SRG SSR doit constituer une commission des investissements.
- B. SRG SSR doit revoir sa stratégie en matière de «locations de tiers» du point de vue des possibilités de synergies et centraliser la coordination et la gestion de son portefeuille de location.

## 9 Activités en ligne et stratégie multimédia

Les évolutions technologiques sont liées à l'avènement de nouvelles formes de médias qui rendent perméables les frontières entre des marchés jusqu'alors segmentés. Ce constat vaut tout particulièrement pour les activités en ligne, un domaine dans lequel SRG SSR est en concurrence directe avec les éditeurs privés. Aussi n'est-il pas étonnant que ces derniers temps, les éditeurs se soient montrés très critiques à l'égard des activités en ligne de SRG SSR, et tout particulièrement de son financement par la redevance. Le DETEC souhaitait ainsi que le CDF intègre les activités en ligne de SRG SSR dans son examen en se penchant notamment sur les aspects liés au financement par la redevance. Il s'agissait par ailleurs de déterminer dans quelle mesure des offres actuelles ou futures dans le secteur des médias sont susceptibles de faire naître des questions comparables.

La présentation ci-après se fonde pour l'essentiel sur les résultats de l'étude que le CDF a confiée à IPMZ transfer. La portée des activités multimédias de SRG SSR fait l'objet d'une comparaison dans le paragraphe 9.2. Le cadre et les perspectives des activités en ligne sont abordés dans le paragraphe suivant.

### 9.1 Comparaison de la portée des activités multimédias de SRG SSR

Parmi les activités multimédias de SRG SSR, l'accent est mis ci-après sur l'ensemble des prestations programmatiques accessoires (activités en ligne) qui sont offertes au public. Au préalable, nous nous intéresserons de manière succincte aux prestations accessoires qui ne relèvent pas des programmes.

#### 9.1.1 Prestations accessoires ne relevant pas des programmes

##### ***Prestations accessoires commerciales***

Les prestations accessoires commerciales englobent un grand nombre d'offres potentielles dans les domaines du business-to-business (ventes aux entreprises, B2B) et du business-to-consumer (ventes au consommateur final, B2C). On distingue en particulier les types de prestations suivants:

- TV numérique et utilisation multiple de contenus: Pour autant qu'elle jouisse des droits y relatifs, SRG SSR peut revendre les contenus dont elle a assuré la production à des tiers. En Suisse, où les contenus ont été payés par les produits de la redevance de réception, leur revente ne peut être réalisée qu'au sens d'une compensation de charges. En revanche, dans le domaine du commerce électronique, il n'est pas exclu que des entreprises de téléphonie mobile, par exemple, se montrent intéressées par les produits de SRG SSR.
- Contenu mobile (*mobile content*): La vente de contenus mobiles (pour le téléchargement sur des téléphones mobiles) est généralement perçue comme une activité difficile. Elle représente la part la plus élevée du chiffre d'affaires de Swiss TXT Sport. En comparaison, les nouvelles, qui constituent la deuxième catégorie plus importante, ne jouent plus qu'un rôle minime. L'objectif de valeur ajoutée défini pour les contenus mobiles ne doit pas être aussi élevé que celui fixé pour la communication mobile. Jusqu'à ce jour, la téléphonie vocale représente l'activité principale des grands prestataires de services de télécommunication.
- Services mobiles: Du fait de la crise sur le marché publicitaire, les chaînes commerciales sont de plus en plus à la recherche de nouvelles sources de revenus. Cette situation explique l'inté-

rêt croissant pour les Call Media Services ou services à valeur ajoutée à la radio ou à la télévision. Call Media désigne le fait d'associer des offres médias proposées à la radio et à la télévision à des services à valeur ajoutée basés sur le téléphone, l'accent étant mis soit sur les interactions payantes offertes à l'utilisateur, soit sur la mise à disposition et le décompte (le plus souvent uniques) de contenus supplémentaires. Call Media englobe tout particulièrement les jeux, les votes et sondages, les hotlines pour les personnes souhaitant participer à des émissions, les hotlines d'information, les services de consultation de fax et le chat via télétex.

Globalement, les prestations accessoires commerciales représentent un secteur d'activité varié, les diffuseurs radio et TV étant obligés de collaborer avec des tiers pour fournir ces prestations. Que ce soit sur le plan stratégique ou dans les faits, SRG SSR n'a jusqu'à présent développé ces prestations que de manière ponctuelle et à titre pilote. Les services de ce type ne devraient pas non plus contribuer à un allègement budgétaire notable au cours des prochaines années (actuellement, seules les recettes provenant des services à valeur ajoutée de SF DRS revêtent une certaine importance, cf. paragraphe 3.6.5). Sur la base de cette hypothèse, les prestations accessoires commerciales ne feront pas l'objet d'une analyse plus approfondie ci-dessous. Cela étant, il y aurait tout lieu de suivre leur évolution.

#### **Recommandation 9.1.1**

SRG SSR doit rendre compte de l'évolution des prestations accessoires commerciales et la documenter en tenant une comptabilité distincte de leurs charges et produits.

#### **Autres prestations accessoires**

Dans le cadre de son mandat de prestations pour l'étranger, swissinfo mettait à la disposition des Suisses de l'étranger ou des étrangers intéressés par la Suisse des comptes de messagerie gratuits sur le modèle x.x@swissinfo.org. Cet instrument de marketing visait à renforcer la fidélisation des visiteurs du site de swissinfo. En 2004, les coûts de ces comptes de messagerie se sont élevés à près de 120 000 francs; ils englobaient les licences pour le programme du serveur mail, les logiciels de protection anti-virus, les frais de maintenance et les amortissements de matériel. A l'instar de nombreux autres fournisseurs de messagerie gratuite, ce service souffre d'abus, les comptes de messagerie étant utilisés comme points de relais pour les spams et d'autres activités indésirables. La mise en œuvre de mesures de sécurité supplémentaires ne saurait être justifiée ni d'un point de vue technique ni par rapport aux ressources en personnel requises. Ainsi, aucun nouveau compte n'a été mis en place depuis mai 2005 (situation en mai 2005: 67 300). De l'avis du CDF, il faudrait mettre un terme au service de messagerie gratuite. Ses coûts sont certes relativement faibles, mais son profit est difficilement perceptible (l'efficacité du service de messagerie gratuite en tant qu'instrument de fidélisation est douteuse).<sup>43</sup>

#### **9.1.2 Les activités en ligne des unités d'entreprise et des filiales**

Les unités d'entreprise et les filiales de SRG SSR disposent toutes d'offres en ligne au sens de prestations de programmes (médias en ligne).

<sup>43</sup> On trouve une présentation détaillée et une appréciation du service de messagerie gratuite de swissinfo dans le rapport de Becker, Gechter & Partner (p. 28ss).

Chez **SwissTXT**, une réorganisation est imminente dans le cadre du projet «Move». Swiss TXT offre actuellement les contenus intégraux du télétexte également sur Internet. La numérisation du signal télévisuel modifiant fondamentalement la base technique du télétexte (intervalle de suppression), la poursuite du service sous sa forme actuelle n'est plus possible ou judicieuse. La possibilité d'offrir un «super télétexte» à l'image de celui que proposera la télévision numérique ouvre à SwissTXT une perspective d'avenir reposant sur ses points forts actuels.

**swissinfo** fait figure de pionnière en tant qu'unité d'entreprise de SRG SSR idée suisse; selon la stratégie définie pour la période allant de 2003 à 2008, elle a pour mission d'agir en tant que centre de compétences et de savoir-faire. La pression financière qu'elle a subie à la suite des mesures d'économie décidées par le Parlement ne s'est atténuée quelque peu qu'à l'automne 2005, lorsque le législateur a annoncé qu'il continuerait de prendre en charge une partie des coûts. Bien que les activités en ligne fassent partie des activités de base de swissinfo, ce train de mesures a lourdement pesé sur le développement du site [www.swissinfo.org](http://www.swissinfo.org), au demeurant exemplaire, et les restrictions budgétaires ont entravé le maintien des prestations de service. Globalement, le projet «Move» n'exploite qu'une partie du savoir-faire de swissinfo. Si les coûts totaux sont vraisemblablement plus élevés, ils n'ont pas pu être déterminés dans le cadre de la présente analyse. swissinfo s'adresse aux Suisses de l'étranger et aux étrangers qui s'intéressent à la Suisse.

**SR DRS** concentre son offre en ligne sur la mise à disposition de ses émissions radiophoniques dans tous les formats disponibles. Depuis peu de temps les émissions «Echo der Zeit» sont également proposées en balladodiffusion (ou *podcasting*: téléchargement de fichiers audios sur Internet). SR DRS n'utilisera le centre multimédia, installé dans les locaux de la télévision, qu'à titre complémentaire et continuera de placer les contenus produits par les studios du journal radio sur le web. Le site de DRS3 est particulièrement couronné de succès. La stratégie de SR DRS Online à l'égard des produits complétant les programmes limite la pénétration aux auditeurs radio, si bien qu'il n'est guère possible d'atteindre d'autres internautes.

Début décembre 2005, **SF DRS** a entrepris de procéder à la reformulation de son site, qui est désormais disponible sous l'URL [www.sf.tv](http://www.sf.tv). Si la rubrique consacrée à l'actualité a été quelque peu améliorée, le site ne constitue toujours pas un portail d'information en soi. La stratégie en ligne est axée sur les émissions, ce qui limite le nombre d'utilisateurs. Des émissions de télévision populaires (p. ex. Music Star) peuvent néanmoins assurer temporairement une forte demande en ligne. Le budget des activités en ligne devrait être considérablement révisé à la hausse ces prochaines années. Le centre multimédia en Suisse alémanique contribuera à une progression de la part de l'information et, partant, à une promotion active des contenus.

**RSR** envisage une extension du domaine de l'actualité en ligne dès que le flux de base sera opérationnel. Les sites des émissions restent cependant le cœur de l'offre en ligne. Actuellement, l'ensemble des productions de RSR est disponible en streaming. La nouvelle stratégie multimédia pour la période allant de 2006 à 2008 mettra l'accent sur l'ouverture des archives de la RSR, sur le rôle de l'interactivité et sur les rapports entre la TSR et la RSR. En revalorisant le domaine des nouvelles, le projet «Move» profitera pleinement à la RSR.

En interne, la **TSR** fait fonction de laboratoire pour l'avenir. Son site recourt à toute la palette des techniques en ligne: streaming vidéo («vidéo à la carte»), météo, archives, forum, jeux, blogs, dossiers sur des thèmes d'actualité, etc. Avec sa barre d'informations déroulante, «TSR.ch mobile» offre la possibilité de consulter les informations, l'actualité sportive, la météo et le programme TV. La TSR accorde moins d'importance au divertissement. Globalement, [tsr.ch](http://tsr.ch) offre un service

public en ligne qui convainc les utilisateurs. On relève des lacunes au niveau des jeunes groupes cibles et des sites des émissions.

**RTSI** concentre ses activités multimédias sur des services complétant les émissions. Son offre en matière d'information n'est guère compétitive. RTSI Online se propose également d'approfondir des sujets qui dépassent le cadre de certaines émissions, notamment au travers du projet cofinancé «Navigastoria». Du fait des synergies qu'il dégagera dans le domaine de l'information, «Move» profitera beaucoup à RTSI Online. Les problèmes d'ordre organisationnel sont moins importants qu'en Suisse romande et en Suisse alémanique.

**RTR** considère son activité en ligne comme un service à l'intention des personnes dont le romanche est la langue maternelle. RTR.ch est l'unique offre en ligne dans cette langue. Avec des moyens financiers modestes, RTR met les contenus des émissions radio et TV en ligne et collabore avec d'autres médias régionaux (parmi lesquels l'importante maison d'édition Südostschweiz, à Coire). En installant un centre multimédia à Coire, RTR pourrait servir de modèle pour d'autres unités d'entreprise étant donné qu'il est le seul à réunir sous un même toit les rédactions d'information des trois médias (radio, télévision, activités en ligne).

Le contenu des sites varie fortement d'une unité d'entreprise à l'autre. Ainsi, tandis que les informations représentent un élément central de l'offre en ligne de swissinfo et de la TSR, elles n'étaient que très peu présentes sur celui de SF DRS avant la reformulation du site le 5 décembre 2005. Ces disparités se traduisent inévitablement par une différence au niveau de l'utilisation des sites. Aucune disposition internationale n'imposant à ce jour une harmonisation des processus de recueil des données dans ce domaine, il n'est guère possible d'établir des comparaisons entre les offres en ligne des différentes unités et entre les offres de ces dernières avec celles de tiers. Les chiffres disponibles font toutefois apparaître que le nombre de visiteurs du site de SF DRS (avant sa reformulation en décembre 2005) était certes élevé, mais que leur temps de navigation était court. L'offre en ligne de la TSR indique aussi une acceptation du marché élevée. Les charges liées à la présence en ligne des unités d'entreprise représentent en moyenne 1,1% des charges globales. Seule swissinfo présente des charges plus élevées de par son mandat de prestations pour l'étranger (= activité de base); à ce titre, elle ne peut pas être comparée aux autres unités d'entreprise. L'augmentation du budget de l'offre en ligne escomptée au cours des années à venir doit être rapportée aux gains d'efficacité qui devraient découler de la mise en place de centres multimédias régionaux (projet «Move»).

### **9.1.3 Services en ligne proposés par des diffuseurs publics à l'étranger**

Conduite par IPMZ transfer, l'analyse de la situation des services en ligne proposés par des diffuseurs publics en Autriche, en France et en Grande-Bretagne fait apparaître que les services offerts dans ces pays sont nettement plus développés que ceux de SRG SSR (cf. paragraphe 9.2.2).

#### **Autriche**

Très tôt à l'écoute des nouvelles tendances, l'ORF a développé un service en ligne complet. ORF ON est alimenté par les services centraux fournis en interne par les collaborateurs d'une rédaction en ligne interne (dont les locaux sont séparés de ceux de la radio et de la télévision) ainsi que par les émissions et studios des différents Länder. Les débats autour de l'admission juridique de l'activité en ligne en Autriche se sont atténués entre-temps, en grande partie après que l'ORF s'est

déclarée disposée à faire quelques concessions à ses concurrents privés (les jeux ont ainsi été supprimés du site). ORF ON est le leader incontesté du marché en ligne autrichien.

## France

France Télévisions Interactive (FTVI) est une entreprise spécifiquement dédiée aux services multimédias. Elle fait office de communauté d'intérêts des différents diffuseurs ou du groupe dans son ensemble, et est responsable de la production et du suivi des sites des diffuseurs ainsi que de leur offre dans les domaines de l'Internet mobile, du télétexte, de l'audiotel, des SMS et de la télévision interactive. L'activité de FTVI est financée par une partie de la redevance radio et par des recettes provenant de la publicité en ligne.

## Grande-Bretagne

bbc.co.uk est un site complet qui, sur le plan international, fait figure d'exemple en matière d'intégration du média Internet dans l'offre globale des produits d'un diffuseur public. L'offre en ligne, qui se caractérise par une largeur et une profondeur élevées, couvre aussi bien le domaine de l'actualité que certaines émissions. La BBC voit l'avenir de la société dans la combinaison de la télévision et d'Internet. La stratégie «Building Public Value» est associée à la volonté de maintenir les valeurs du service public dans un monde numérique dans lequel la liberté de choix des consommateurs est sans limite. La BBC se considère comme une sorte de contrepoids qui place les intérêts publics avant ceux du marché.

## 9.2 Rétrospective et perspectives des activités en ligne de SRG SSR

### 9.2.1 Bases normatives

Avec ses activités en ligne, SRG SSR dépasse le cadre du mandat qui lui incombe conformément à la loi sur la radio et la télévision (LRTV) et à la Concession. Ce constat n'a rien d'étonnant si l'on considère qu'au moment où l'actuelle loi sur la radio et la télévision a été adoptée (1991), les services en ligne n'étaient encore pas connus. Dans ce contexte et compte tenu du caractère récent de l'offre en ligne, IPMZ estime qu'il n'est possible d'évaluer les bases normatives que d'une manière générale au regard des objectifs liés à la radio et à la télévision. On constate à cet égard que la présence de la radio et de la télévision sur Internet contribue très généralement à la réalisation des objectifs de performance de SRG SSR dans son ensemble et, partant, à l'exercice de son mandat de service public. Dans cette perspective, les activités en ligne des diffuseurs radio et TV peuvent être considérées comme des mesures complémentaires qui participent de la réalisation des objectifs tels qu'ils sont fixés dans la loi. Toutefois, la Concession SRG SSR délimite clairement les activités en ligne. L'art. 10 oblige ainsi SRG SSR à utiliser sa quote-part de la redevance pour couvrir les dépenses liées à la diffusion des programmes (*splitting* de la redevance). Cela étant, les dispositions de la loi ne font pas mention des services en ligne, si bien que les produits de la redevance ne peuvent être utilisés a priori que pour des services complémentaires à ces programmes.

La nouvelle LRTV élargit le champ d'activité de SRG SSR. Les dispositions de l'art. 25 LRTV autorisent SRG SSR à produire et à diffuser des programmes de radio et de télévision et confient à l'autorité concédante la charge de définir les «autres services journalistiques» qui, selon le mes-

sage du Conseil fédéral, désignent notamment les offres en ligne. SRG SSR peut utiliser sa quote-part de la redevance aux fins de cette offre.

Ainsi, si l'autorité concédante autorise cette activité dans la nouvelle Concession, l'avenir de l'activité en ligne de SRG SSR semble assuré. La nouvelle LRTV fournit une base légale qui va dans ce sens.

### 9.2.2 Les services en lignes du point de vue de l'Union européenne

Des discussions sont actuellement en cours dans l'Union européenne quant à l'autorisation du financement par la redevance des services en lignes proposés par les diffuseurs radio et TV publics. Il apparaît d'une manière générale que sur le chapitre de l'aide étatique, les services en ligne sont régis par les mêmes règles que celles applicables à la télévision. Même s'il est considéré comme une aide étatique, le financement par la redevance est admis, pour autant:

- que le mandat soit clairement défini;
- que seules soient poursuivies des activités qui correspondent aux «besoins démocratiques, sociaux et culturels de chaque société»;
- que la réalisation du mandat public soit examinée par une instance indépendante;
- que les ressources financières utilisées soient en phase avec le mandat en matière de programmes;
- qu'une comptabilité séparée soit tenue, de manière à distinguer les activités publiques des autres, et que les mécanismes en vigueur soient appropriés et à même d'éviter une surcompensation des activités publiques.

La Commission européenne, dont les domaines d'intervention touchent aussi bien à la politique en matière de concurrence qu'à la politique culturelle, continuera d'autoriser les activités en ligne à l'avenir, à condition toutefois qu'elles ne dépassent pas de manière excessive le cadre du mandat de service public.

Pour la Suisse, qui n'est pas directement concernée, cette décision représente une garantie politique supplémentaire du principe introduit dans la nouvelle LRTV selon lequel SRG SSR est autorisée à fournir des prestations complémentaires («autres services journalistiques») et à les financer par la redevance.

### 9.2.3 Stratégie de valeur ajoutée de SRG SSR

Dans la stratégie qu'elle a définie en 2003 pour la période allant jusqu'à 2008, SRG SSR a fondamentalement décidé de proposer des contenus rédactionnels via Internet, lesquels viennent ainsi compléter ses offres radiophoniques et télévisées (télétexte compris). En comparaison internationale, SRG SSR accuse un retard. Contrairement à la BBC et à l'ORF, par exemple, la stratégie en ligne et multimédia de SRG SSR vise à la réalisation d'une valeur ajoutée sur Internet. La BBC et l'ORF ont opté pour une offre complète de services en ligne qui se révèle bien plus qu'un complément à ses programmes radiophoniques et télévisés.

La stratégie globale de valeur ajoutée poursuivie par SRG SSR a pour objectif d'utiliser le potentiel spécifique d'Internet en vue d'exécuter le mandat de prestations en tenant compte des évolutions récentes et des clients, et de compléter le contenu des programmes radio et TV tout en les allégeant. Dans cette stratégie, la Webfactory de swissinfo/SRI a été constituée en tant que centre de

services et de compétences centralisé. En ce qui concerne les contenus en ligne, la stratégie de valeur ajoutée se rapporte à nombre d'éléments et n'en exclut quasiment aucun. Les entretiens techniques menés par IPMZ ont ainsi permis de mettre en évidence de nombreux exemples de contenus compatibles avec l'approche de valeur ajoutée, mais aussi la difficulté d'en délimiter les éléments. D'un avis unanime, seules les offres de nature purement commerciale n'entrent pas dans cette catégorie.

Le CDF constate que la stratégie en ligne de SRG SSR est plutôt timide par rapport à celle poursuivie par les prestataires de service public dans d'autres pays européens. Dans le même temps, il estime que le domaine en ligne et multimédia jouera un rôle prépondérant au niveau des perspectives d'évolution de SRG SSR dans les années à venir. Il est donc primordial, également dans l'intérêt des personnes s'acquittant de la redevance, que SRG SSR sache exploiter ces perspectives d'évolution.

### **Recommandation 9.2.3**

SRG SSR doit disposer d'une marge de manœuvre suffisante pour développer ses services en ligne et multimédias. Le DETEC doit clarifier la position de SRG SSR dans ce domaine en adoptant les mesures d'accompagnement nécessaires.

### **Solution décentralisée et divergences d'orientation**

En optant pour l'approche de valeur ajoutée et en s'opposant ainsi au développement d'un produit autonome, SRG SSR idée suisse a implicitement délégué la responsabilité des offres en ligne aux unités d'entreprise et aux filiales. Les services en ligne qui se rapportent à des programmes ne pouvant être produits que par les unités en charge des programmes concernés, chaque unité d'entreprise et filiale gère sa propre offre en ligne. Il en ressort des disparités importantes quant à la conception, la forme, le contenu, la profondeur et la qualité. swissinfo/SRI a été la première à veiller à ce que les compétences technologiques et le savoir-faire soient détenus au sein de l'entreprise. La quasi-totalité des unités d'entreprise a profité, d'une manière ou d'une autre, du savoir-faire de la Webfactory.

Le prix à payer pour la reconnaissance de l'autonomie des unités d'entreprise dans le domaine du multimédia est élevé. On constate à cet égard qu'il n'est guère possible d'éviter certaines divergences d'orientation, lesquelles se traduisent par exemple par l'utilisation ou la non-utilisation du logiciel de gestion de contenus XOBIX. Sur le plan technique, il n'a pas été possible, à ce jour, d'imposer l'utilisation d'une norme commune, sans parler d'une image uniforme pour les utilisateurs. Du point de vue du public qui s'acquitte de la redevance, SRG SSR fournit des services en ligne qui s'inscrivent en complément de ses programmes radio et TV. Cela étant, son offre n'est pas complète dans chaque langue nationale et n'exploite pas de manière adéquate les possibilités diverses du nouveau média. L'offre en ligne soumise aux téléspectateurs et auditeurs suisses est donc nettement inférieure à celle proposée dans les trois autres pays européens sous revue. La mise en œuvre de cette stratégie repose sur un long processus interne, qui a finalement abouti au développement du projet «Move». Dans le cadre de ce dernier, dont l'objectif est précisément d'éviter les divergences d'orientation au niveau du traitement des informations, des centres multimédias seront mis en place au sein des rédactions TV dans les régions linguistiques à partir de février 2006. Ces centres, dont les effectifs se composeront pour l'essentiel du personnel actuel de SwissTXT, seront chargés de produire le flux d'informations de base, qui sera ensuite diffusé sous



une forme affinée sur les différents sites des stations de radio et des chaînes de télévision ainsi que sur d'autres plateformes numériques. «Move» ne prévoit pas de collaboration continue dans d'autres domaines, ni d'ailleurs l'obligation d'utiliser un logiciel uniforme visant à optimiser la gestion de contenus.<sup>44</sup>

#### 9.2.4 Conclusion

En se fondant sur une approche de valeur ajoutée, la stratégie en ligne de SRG SSR se révèle plutôt défensive en comparaison internationale. La domination du marché en ligne n'est pas établie et ne constitue pas un objectif stratégique. A ce jour, l'offre en ligne proposée au public suisse est moins étendue que celle fournie à l'étranger. Dans le même temps, la stratégie de valeur ajoutée répond aux principes fédéraux de SRG SSR, ce qui se traduit par la préservation de l'autonomie des unités d'entreprise. Le projet «Move» ne coordonne et n'améliore qu'une petite partie de l'offre globale en ligne. Il n'est pas exclu que des divergences d'orientation subsistent à l'avenir, notamment sur le plan technique. Le savoir-faire acquis chez swissinfo n'est pas appliqué de manière optimale dans la stratégie choisie ou dans sa mise en œuvre. L'organisation de l'offre en ligne est donc un exemple supplémentaire d'une solution décentralisée qui présente des disparités régionales et dont le potentiel de synergies n'est pas exploité (cf. détails dans le chapitre 0).

La nouvelle LRTV crée la base juridique nécessaire à l'exercice des activités en ligne de SRG SSR et à leur financement au moyen de la redevance.

#### **Recommandation 9.2.4**

SRG SSR doit présenter les comptes de ses offres en ligne de la même manière que ceux de ses offres de radio et de télévision.

---

<sup>44</sup> Dans le mandat de projet «Move» du 25.10.2005 et dans l'«Analyse des systèmes multimédias» du 6.01.2006, il est par conséquent question de «la situation actuelle» et de «l'élaboration de propositions de mise en œuvre au niveau du logiciel de gestion de contenus, du streaming et de l'hébergement».

## 10 Structures décisionnelles et potentiel de synergies

Les nombreuses analyses auxquelles le CDF a procédé dans les chapitres précédents font régulièrement état d'un problème de base, que le directeur général désigne par la problématique de la spécificité de SRG SSR (en allemand, les quatre A: «Anders Als Alle Andern») tant il est vrai que les unités d'entreprise de SRG SSR fonctionnent pour l'essentiel selon le principe de la spécificité. Le présent chapitre se propose d'approfondir et d'analyser ce problème évoqué à plusieurs reprises, dans le but de déterminer les domaines dans lesquels une logique de prise de décisions centralisée s'imposerait pour pouvoir profiter de synergies. La politique décisionnelle actuellement poursuivie «de bas en haut» fait l'objet d'une analyse critique dans le paragraphe 10.1. La question consistant à déterminer la raison pour laquelle une logique décisionnelle inverse est nécessaire dans le domaine technico-administratif est abordée dans le paragraphe suivant.

### 10.1 Logique décisionnelle actuelle

Chez SRG SR, les décisions sont actuellement prises selon une politique «de bas en haut». Son principe de management, qui favorise une décentralisation maximale des décisions, repose sur l'idée que les décisions relatives à l'offre de prestations devraient être le plus proche possible du marché. Si cette approche est tout à fait pertinente en ce qui concerne les programmes, elle entraîne toutefois une multitude de solutions différentes selon les régions et des doublons coûteux dans le domaine technico-administratif (cf. exemples ci-après). Par conséquent, le potentiel de synergies est trop peu exploité.

#### Exemples relatifs aux spécificités dans le domaine technico-administratif

- Informatique/comptabilité: SAP est certes utilisé en règle générale, mais chaque unité d'entreprise a développé sa propre solution, ce qui implique la gestion de 70 interfaces (cf. 5.4.6).
- Archivage et documentation: Chaque unité d'entreprise possède un système propre (cf. paragraphe 8.1.2).
- Sites Internet: Alors que les unités d'entreprise étaient entièrement autonomes jusqu'à présent, le projet «Move» apporte un minimum de coordination, et un rapprochement des normes est à l'étude (cf. paragraphe 9.1).
- Exemple pour les loyers: Chaque unité d'entreprise peut gérer des locations à des tiers pour autant qu'elle se rapportent à des programmes (cf. paragraphe 8.2).
- Exemple pour les frais professionnels: Il existait jusqu'ici quelque 60 documents pour le remboursement des frais professionnels (dix règlements de base et de nombreux règlements complémentaires) (cf. paragraphe 7.6).
- Exemple pour les analyses comparatives de salaires: Les analyses comparatives de salaires mises en place ces dernières années dans la plupart des unités d'entreprise diffèrent de par leur conception et leurs limites, si bien qu'il n'est pas possible de les mesurer les unes aux autres (cf. chapitre 7).

Consciente du problème que pose l'utilisation insuffisante des synergies, SRG SSR a mis en place une multitude de projets pour y remédier. En particulier, elle a installé différents réseaux en vue

d'assurer une coordination entre les unités d'entreprise (par ex. réseau D+A, réseau achats, réseau IT). Précisons toutefois qu'ils reposent tous sur une base consensuelle, et que si cette dernière fait défaut, le réseau n'a aucune compétence directive.

D'une manière générale, on constate que si la Centrale (Direction générale) a certes la compétence d'édicter des directives, même dans les domaines de gestion technico-administratifs centralisés (Finances et Controlling, Technique, Ressources humaines, Informatique), elle ne peut toutefois pas les imposer contre la volonté des unités d'entreprise. La logique de décentralisation maximale des décisions est renforcée par la structure décentralisée de l'organisation institutionnelle. A cet égard, le fait, déjà mentionné au paragraphe 4.3.1, que les responsables des unités d'entreprise soient subordonnés au directeur général mais aussi au conseil d'administration régional et que les présidents des conseils d'administration régionaux soient eux-mêmes membres du Conseil d'administration central, constitue un obstacle au renforcement de la compétence de la Direction générale en matière de directives dans les domaines de gestion technico-administratifs centralisés. Dans la mesure où les présidents des conseils d'administration régionaux apprécient le fait que les autres membres du Conseil d'administration respectent leurs propres intérêts régionaux, ils ne s'opposeront guère, de leur côté, aux intérêts spécifiques de leurs homologues. Cette situation est susceptible de donner lieu à un blocage contre des directives de gestion centralisées qui se révéleraient nécessaires. Le libellé de la recommandation formulée à l'intention du DETEC à ce sujet figure au paragraphe 5.2.3.

## 10.2 Politique décisionnelle requise

De l'avis du CDF, il est nécessaire d'inverser la logique décisionnelle qui prévaut actuellement dans le domaine technico-administratif en privilégiant une centralisation maximale des décisions. Dans ce contexte, on distingue les trois types de décisions centralisées suivants:

- Les directives centralisées directes. Sauf exception, elles correspondent aux décisions habituellement prises dans les domaines de gestion technico-administratifs centralisés (Finances et Controlling, Technique, Ressources humaines, Informatique). A titre d'exemple, on peut citer l'harmonisation de la comptabilité analytique, qui nécessite une directive centralisée quant à la saisie, l'infrastructure et les processus dans les unités d'entreprise.
- Les directives centralisées consistant à définir un cadre. Pour toutes les questions dans lesquelles des considérations d'ordre régional ou programmatique revêtent une importance particulière, la direction centrale peut se contenter de définir à l'intention des unités d'entreprise un cadre clair dans lequel inscrire des solutions communes, tandis que les solutions elles-mêmes doivent être élaborées par les unités d'entreprise. Citons comme exemple le domaine de la documentation et de l'archivage, dans lequel la directive centralisée pourrait consister à imposer aux unités d'entreprise de mettre en place un système commun dans un délai donné.<sup>45</sup>
- Pilotage central de décisions en matière d'investissement. Lorsque des décisions importantes sont en jeu en matière d'investissement, le projet global est soumis à l'examen du Conseil d'administration (décision centralisée) avant d'être traité et mis en œuvre dans les régions. Lors de l'approbation du plan d'investissement, le Conseil d'administration prend donc déjà, à l'heure

---

<sup>45</sup> L'harmonisation des systèmes de mise à disposition (projet New Dispo 2007) repose pour l'essentiel sur des décisions de cette nature (cf. paragraphe 5.4.6).

actuelle, une première décision sur les grands projets d'investissement, mais ne procède pas à une étude approfondie du contenu des projets.

La décentralisation du processus décisionnel est judicieuse dans le domaine des programmes, en raison de son orientation sur des marchés très différents. Cela étant, le CDF estime qu'il serait également envisageable d'y renforcer le contrôle et le pilotage au niveau central, sans compromettre pour autant l'autonomie des unités d'entreprise en matière de programmation:

- Dans tous les domaines dans lesquels les décisions relatives aux programmes ont des conséquences technico-administratives, il convient d'examiner, avec les services centraux, s'il existe des potentiels de synergies. A titre d'exemple, le choix de nouveaux locaux externes est influencé entre autres par des décisions relatives aux programmes (dans quel lieu convient-il d'installer les correspondants?). Or, une vue d'ensemble de la situation locative permettrait de déterminer les potentiels de synergies (par exemple, où les unités d'entreprise pourraient-elles réaliser des économies en regroupant leurs locaux?)
- Lors des discussions et des décisions relatives à l'attribution des ressources (cf. paragraphe 3.1), il convient de tenir davantage compte d'éléments relevant d'un mandat de prestations interne. Au niveau des segments de programmes, il s'agirait de définir des valeurs d'input et d'output à atteindre pour chaque unité d'entreprise. Les valeurs d'input pourraient par exemple se rapporter aux investissements, aux collaborateurs et aux ressources financières, les valeurs d'output à la notion de service public, à la réputation, à la part de marché et aux coûts par pourcentage de part de marché. Cette discussion systématique sur les mandats de prestations permettrait d'optimiser, au sens d'un service public réussi, les décisions sur l'utilisation des ressources dans différents domaines et de les adapter régulièrement sur la base d'une comparaison entre la situation théorique et actuelle.
- 

#### **Recommandation 10.2**

A. Dans les domaines de gestion centralisés (finances et controlling, technologie, ressources humaines, informatique), SRG SSR doit être habilitée à exploiter sans restrictions sa compétence d'édicter des directives.

B. Pour toutes les questions dans lesquelles des considérations d'ordre régional ou programmatique revêtent une importance particulière, SRG SSR doit définir un cadre clair dans lequel inscrire des solutions communes, tandis que les solutions elles-mêmes doivent être élaborées par les unités d'entreprise.

C. Lorsque des investissements importants sont en jeu, SRG SSR doit d'abord prendre une décision sur le projet concerné au niveau central (Conseil d'administration ou commission des investissements; cf. recommandation 8.2.A). Ce n'est qu'ensuite que le projet doit être traité et réalisé au niveau des régions.

D. Lors des discussions et des décisions relatives à l'attribution des moyens, SRG SSR doit tenir davantage compte d'éléments relevant d'un mandat de prestations interne.

## 11 Surveillance financière

Le présent chapitre est consacré à la surveillance financière de SRG SSR. L'organisation actuelle de la surveillance financière et la réglementation prévue par le projet de la nouvelle loi fédérale sur la radio et la télévision sont présentées dans le paragraphe 11.1. La pratique qui en découle est exposée et évaluée dans le paragraphe 11.2.

### 11.1 Réglementation de la surveillance financière

#### 11.1.1 Réglementation en vigueur

Dans la LRTV en vigueur, la surveillance financière de SRG SSR est régie par les dispositions relatives à la surveillance en général (cf. extraits ci-dessous). Les réglementations en vigueur disposent pour l'essentiel que le budget, les comptes annuels et le plan financier doivent être soumis chaque année à l'approbation de l'autorité de surveillance. Celle-ci doit par ailleurs s'assurer que la gestion des fonds est conforme aux principes de l'économie d'entreprise. Sur mandat spécial du DETEC, le CDF peut en outre vérifier la comptabilité de SRG SSR (art. 56 LRTV). L'ORTV désigne le DETEC comme l'autorité en charge de la surveillance financière de SRG SSR. Le DETEC confie majoritairement la surveillance concrète à l'Office fédéral de la communication (OFCOM). Enfin, la Concession SRG SSR fixe les délais de remise des documents à approuver.

#### Réglementation légale en vigueur de la surveillance financière de SRG SSR

##### LRTV en vigueur (du 21 juin 1991)

###### Art. 56 Surveillance en général

...

<sup>2</sup> Le diffuseur qui bénéficie d'une quote-part de la redevance de réception ou d'un soutien financier doit soumettre son budget et ses comptes annuels à l'approbation de l'autorité de surveillance, et lui communiquer son plan financier à titre d'information. Le plan financier de la SSR est soumis à l'approbation de l'autorité de surveillance.

<sup>3</sup> L'autorité de surveillance s'assure que la gestion des fonds est conforme aux principes de l'économie d'entreprise. Elle se réfère aux usages financiers qui ont cours dans la branche.

<sup>4</sup> L'autorité de surveillance peut donner au Contrôle fédéral des finances le mandat de vérifier la comptabilité. La loi fédérale du 28 juin 1967 sur le Contrôle fédéral des finances n'est pas applicable.

##### ORTV en vigueur (du 6 octobre 1997, état le 9 novembre 2004)

###### Art. 51 Compétence (surveillance générale)

...

<sup>2</sup> La surveillance financière au sens de l'art. 56, al. 2 à 4, de la loi est exercée par:

- a. le département sur la SSR;
- b. l'office sur les diffuseurs qui reçoivent une quote-part du produit de la redevance et une aide financière;
- c. l'office sur la SSR concernant les activités internationales de cette dernière en matière de programmes.

Concession SRG SSR (état 25 juin 2003)

Art. 13 Surveillance financière et contrôle des finances

<sup>1</sup> Chaque année, la SRG SSR soumet à l'approbation du département:

- a. ses comptes annuels, le 30 juin au plus tard;
- b. son budget et son plan financier, le 30 novembre au plus tard.

<sup>2</sup> Sur mandat spécial du département, le Contrôle fédéral des finances vérifie la comptabilité et lui en fait rapport à lui seul. Avant de donner ce mandat, le département consulte en règle générale la SRG SSR.

**Rapport de la Commission de gestion du Conseil des Etats**

La Commission de gestion (CdG) du Conseil des Etats s'est intéressée à la surveillance financière de SRG SSR en 1997 (CdG Conseil des Etats 1997). S'agissant de la notion de «conformité aux principes de l'économie d'entreprise» et de l'étendue de l'examen d'efficience, la CdG est parvenue aux conclusions suivantes:

- De l'avis de la CdG, le critère de la conformité aux principes de l'économie d'entreprise selon l'art. 56, al. 3 LRTV est associé à des difficultés non négligeables pour l'autorité de surveillance. Contrairement à la régularité des comptes, l'efficience ne peut pas être évaluée sur la base de critères formels. La notion d'«économie d'entreprise» n'est pas définie dans la LRTV, les dispositions précisant simplement que l'autorité de surveillance doit se référer aux usages financiers en vigueur dans la branche. Telle qu'elle est formulée, la LRTV ne contient aucun élément permettant d'interpréter ce terme. Le plus souvent dans la pratique, son sens ne fait ainsi l'objet d'aucune clarification.
- Dans le rapport qu'il a adressé à la CdG, le DETEC (autrefois DFTCE) indique que la surveillance financière de SRG SSR doit «garantir une gestion conforme aux principes de l'économie d'entreprise et, partant, une utilisation parcimonieuse des ressources publiques (redevance de réception) sur la base de l'examen des comptes annuels, du budget et du plan financier.» De l'avis de la CdG, il y a lieu de déterminer si l'autorité de surveillance peut vérifier l'utilisation minutieuse, parcimonieuse et efficiente des redevances sans se livrer dans le même temps à une évaluation des programmes. Car ces derniers représentent précisément les produits qui doivent être proportionnels aux moyens de production (redevance et autres ressources financières). Selon la définition retenue, la surveillance touchera plus ou moins au domaine des programmes. Une interprétation extensive et une éventuelle critique affectent rapidement le domaine des programmes, dans lequel le diffuseur doit disposer de son autonomie.
- Selon la CdG, l'absence de définition du terme n'est pas idéalement compatible avec le fait que le critère de l'efficience est plus ou moins en contradiction avec l'autonomie en matière de programmes. La CdG a constaté que l'interprétation du terme par le DETEC revêt un caractère spécifiquement politique, selon lequel il y a déjà conformité aux principes de l'économie d'entreprise dès lors qu'une augmentation des redevances se révèle urgente. La CdG ne partage pas cette interprétation.
- La CdG a recommandé au Conseil fédéral de définir la procédure de contrôle de l'efficience de manière contraignante. Elle a par ailleurs jugé nécessaire que l'autorité de surveillance procède à des contrôles systématiques portant sur l'efficience des organes de révision internes de SRG SSR sous l'angle de la fonction de surveillance de l'Etat, et qu'elle définisse les exigences et la surveillance financière de l'administration sur la base des résultats obtenus. La CdG recommande en outre une intensification des activités de révision de la gestion si les contrôles évo-

qués devaient faire apparaître que les organes de révision internes ne répondent qu'insuffisamment aux besoins de la Confédération en matière de surveillance financière.

Dans sa réponse (Conseil fédéral 1998), le Conseil fédéral a estimé adéquat que l'autorité de surveillance s'efforce, en collaboration avec SRG SSR, de préciser la notion de conformité aux «principes de l'économie d'entreprise» inscrite dans la loi. Il a toutefois indiqué que l'absence de définition du terme n'a en aucun cas incité l'autorité de surveillance à porter atteinte à l'autonomie de SRG SSR en matière de programmes. Le Conseil fédéral a par ailleurs rejoint l'avis de la CdG selon lequel une réglementation contraignante de la collaboration entre l'autorité de surveillance et les organes de SRG SSR renforcerait la position de l'autorité de surveillance. Enfin, à l'instar de la CdG, il a aussi admis qu'une réorientation de la surveillance de la Confédération serait inévitable si les résultats des contrôles systématiques étaient négatifs.

Comme il ressort de la présentation de la réglementation du contrôle financier dont sont convenus le DETEC et SRG SSR, les recommandations de la CdG n'ont été que partiellement mises en œuvre.

### **Convention entre le DETEC et SRG SSR**

Une *Réglementation du contrôle financier de SRG SSR par le DETEC* du 9 avril 2003 définit de manière concrète les obligations d'information et de surveillance sommairement fixées par la loi, l'ordonnance et la Concession. Sont définies sous le chiffre 2 «Mise en œuvre» les réglementations suivantes:

#### **2.1 Comptes, budget, plan financier**

- L'ensemble repose sur la stratégie financière pluriannuelle SRG SSR. Celle-ci doit être répartie de manière équilibrée sur un cycle pluriannuel. Les déficits sont autorisés certaines années.
- Le DETEC et SRG SSR définissent conjointement les paramètres clés du contrôle financier (exemples: degré d'autofinancement, plafond d'endettement).
- SRG SSR fixe les valeurs cibles correspondantes de concert avec le DETEC.
- Si d'importants écarts apparaissent par rapport aux valeurs cibles, SRG SSR doit revoir sa stratégie financière. Il s'ensuit une nouvelle procédure d'harmonisation avec le DETEC.
- Le respect des valeurs cibles définies comme paramètres clés du contrôle financier est vérifié au même titre que l'affectation correcte du produit de la redevance.

#### **Contrôles systématiques**

- A intervalles réguliers, SRG SSR demande des contrôles systématiques à son service de Révision interne et, le cas échéant, à des consultants externes.
- Si le contrôle interne s'avère insuffisant, le DETEC demande des contrôles systématiques à des consultants.
- Le DETEC et SRG SSR s'informent mutuellement des principaux résultats.
- SRG SSR classe les recommandations des rapports de contrôle par ordre de priorité; le DETEC dispose d'un droit de consultation (recommandations).
- SRG SSR introduit en temps utile ces recommandations dans le cadre de projets d'optimisation.
- SRG SSR communique au DETEC les rapports et conclusions des contrôles de résultats.

### 2.3 Contrôles d'efficience

- L'obligation d'assurer une gestion rationnelle et le contrôle correspondant relèvent de SRG SSR.
- Les contrôles du DETEC reposent en premier lieu sur les comptes rendus fournis par SRG SSR ainsi que sur les réponses apportées aux questions complémentaires posées par le DETEC.
- Les contrôles d'efficience supplémentaires exigés par le DETEC présupposent un doute fondé quant à la gestion rationnelle de SRG SSR.
- Les contrôles d'efficience effectués par le DETEC ne doivent pas porter sur la production ni la préparation des programmes. Les contrôles d'opportunité ne sont pas admis.
- En cas de gestion non rationnelle, la charge de la preuve incombe au DETEC.
- La loi fédérale sur la procédure administrative est applicable.

#### 11.1.2 Réglementation dans la nouvelle LRTV

Les dispositions de la nouvelle LRTV relatives à la surveillance financière sont plus concrètes que celles de la loi en vigueur (voir extraits ci-dessous). Le DETEC vérifie que SRG SSR et ses filiales respectent les principes visés à l'art. 35 relatifs à l'utilisation des ressources financières. Ce faisant, il s'appuie en premier lieu sur le compte rendu du Conseil d'administration. Il peut aussi exiger des renseignements complémentaires, en se fondant notamment sur les dispositions de l'art. 17 LRTV, selon lesquelles les diffuseurs renseignent et produisent tous les documents nécessaires à l'accomplissement des tâches de surveillance. Par respect pour les aspects relevant des droits fondamentaux liés à la position de SRG SSR, les contrôles sur place ne sont possibles que si des indices sérieux laissent supposer qu'elle n'a pas rempli ses obligations financières, ou si elle n'a pas fourni les renseignements nécessaires. Dans ces conditions, l'intervention du CDF peut être sollicitée. Les contrôles d'opportunité restent exclus aux termes de la nouvelle loi.

#### **Future réglementation de la surveillance financière de SRG SSR dans la législation**

##### **Nouvelle LRTV (du 24 mars 2006)**

##### **Art. 35 Utilisation des ressources financières**

<sup>1</sup> La SSR et les entreprises qu'elle contrôle règlent leur gestion financière selon les principes reconnus de la bonne pratique. Elle respectent le critère de la rentabilité, utilisent leurs ressources et veillent au maintien durable de l'entreprise conformément au mandat de la SSR.

...

##### **Art. 36 Surveillance financière**

<sup>1</sup> La SSR et les entreprises qu'elle contrôle tiennent leur comptabilité conformément au droit des sociétés anonymes et aux recommandations relatives à la présentation des comptes reconnues par les bourses suisses.

<sup>2</sup> Elles établissent des comptes distincts pour celles de leurs activités qui servent à l'exécution du mandat de prestations lié à la concession et pour leurs autres activités.

<sup>3</sup> Le Conseil d'administration de la SSR remet chaque année au département:

a. les comptes du groupe;

b. les comptes annuels, le budget, la planification financière et le rapport annuel de la SSR et des entreprises qu'elle contrôle.

<sup>4</sup> Le département contrôle la gestion financière de la SSR en se fondant sur le rapport du conseil d'administration. Il peut exiger des renseignements complémentaires. Il peut en particulier exiger du Conseil d'administration de la SSR et des organes chargés de la direction supérieure des entreprises contrôlées qu'ils le renseignent sur la manière dont ils ont



assumé leurs responsabilités.

<sup>5</sup> Le département peut effectuer des contrôles complémentaires à la SSR et dans les entreprises qu'elle contrôle:

a. si le rapport présente des lacunes et que la SSR ne lui fournit pas les renseignements nécessaires dans le délai imparti;

b. si des indices sérieux laissent supposer que la SSR ou l'une des entreprises qu'elle contrôle n'a pas rempli les obligations prévues à l'art. 38, al. 1.

<sup>6</sup> Le département peut charger le Contrôle fédéral des finances ou d'autres experts de contrôler les finances de la SSR, dans les conditions prévues à l'al. 4. La loi du 28 juin 1967 sur le Contrôle des finances n'est pas applicable.

<sup>7</sup> Les contrôles de pure opportunité ne sont pas autorisés.

## 11.2 Appréciation et mesures à prendre

Sur la base d'une analyse des derniers rapports de contrôle de l'OFCOM, le CDF arrive à la conclusion que la surveillance financière de SRG SSR, telle qu'elle est actuellement conduite par les instances fédérales, est peu efficace. Cette situation s'explique pour l'essentiel par le fait que la LRTV en vigueur postule certes la nécessité de vérifier la conformité de la gestion aux principes de l'économie d'entreprise, mais n'en fournit guère les moyens. Sauf exception, les organes chargés de la surveillance financière ne peuvent s'appuyer que sur les comptes annuels, le budget et la planification financière, lesquels ne permettent pas vraiment d'évaluer l'efficacité. Selon la réglementation du contrôle financier de SRG SSR par le DETEC, les contrôles de l'efficacité supplémentaires présupposent un doute fondé quant à la gestion efficace de SRG SSR. Or, pour justifier pareil doute, il y a lieu, le plus souvent, de produire aussi d'autres documents (comptabilité analytique par ex.).

Par ailleurs, la densité normative de la réglementation est insuffisante, ce qui se traduit par un manque de clarté quant à la profondeur de contrôle visée et par des différences d'harmonisation et d'évaluation entre le DETEC et l'OFCOM. Dans les rapports de contrôle de l'OFCOM, on trouve des passages qui font état d'une certaine frustration, voire de résignation.

Selon le CDF, la réglementation dont sont convenus le DETEC et l'OFCOM est devenue obsolète avec l'adoption de la nouvelle LRTV et devrait donc être abrogée. Les règles de la surveillance financière devraient être redéfinies sur la base des dispositions de la nouvelle législation.

Soucieux de ne pas s'immiscer dans les examens du CDF et d'éviter les contradictions dans les résultats, le DETEC a ajourné l'approbation des comptes annuels 2003 et 2004 ainsi que du budget 2005. Il en découle deux problèmes: d'abord, l'image donnée à l'extérieur (par exemple aux banques) est susceptible de porter préjudice à SRG SSR. Ensuite, du fait de ces reports, l'organe chargé de la surveillance financière ne peut pas mener à bien sa mission de correction. Aussi y a-t-il lieu de s'interroger sur la fonction de l'approbation des comptes et du budget.

## Conclusion

Selon le CDF, la surveillance financière du DETEC et de l'OFCOM est actuellement peu efficace. Eu égard au caractère plus restrictif des obligations d'information et de surveillance inscrites dans la législation, la Concession ainsi que la réglementation dont sont convenus le DETEC et SRG SSR, le contrôle, prévu par la LRTV, consistant à vérifier la conformité de la gestion aux principes de l'économie d'entreprise n'est possible que si un doute fondé quant à la gestion efficace entraîne la mise en place d'un contrôle d'efficacité supplémentaire. Si, comme ce fut le cas ces dernières années, la surveillance financière ne peut s'appuyer que sur les comptes annuels, le

budget et les perspectives financières, elle ne sera guère en mesure de fournir des éléments de conclusion supplémentaires par rapport à l'examen conduit par l'instance de contrôle externe (cf. paragraphe 5.2.6).

De l'avis du CDF, le DETEC pourrait recourir plus souvent aux contrôles d'efficacité supplémentaires. Il ressort du rapport du CDF qu'un doute fondé quant à la gestion efficace de SRG SSR naît de l'exploitation insuffisante des synergies. Le CDF estime que le DETEC a la possibilité de procéder à des examens d'efficacité supplémentaires, tout particulièrement lorsque SRG SSR n'est pas en mesure de faire état de progrès manifestes dans l'exploitation des synergies. Les renseignements complémentaires qui pourront à l'avenir être exigés sur la base de l'art. 36, al. 4 de la nouvelle LRTV, seraient également propres à faire naître un doute sérieux quant à la rationalité de la gestion de SRG SSR.

La convention en vigueur étant devenue obsolète du fait de l'entrée en vigueur de la nouvelle LRTV, les règles de la surveillance financière doivent être redéfinies sur la base des nouvelles dispositions en vigueur.

**Recommandation 11.2**

Dans le cadre de la surveillance financière, le DETEC doit user davantage de la possibilité de procéder à des examens d'efficacité. Un soupçon de comportement non économique naît en particulier lorsque SRG SSR n'est pas en mesure de faire état de progrès manifestes dans l'exploitation des synergies.

## 12 Procédure d'évaluation des besoins financiers de SRG SSR

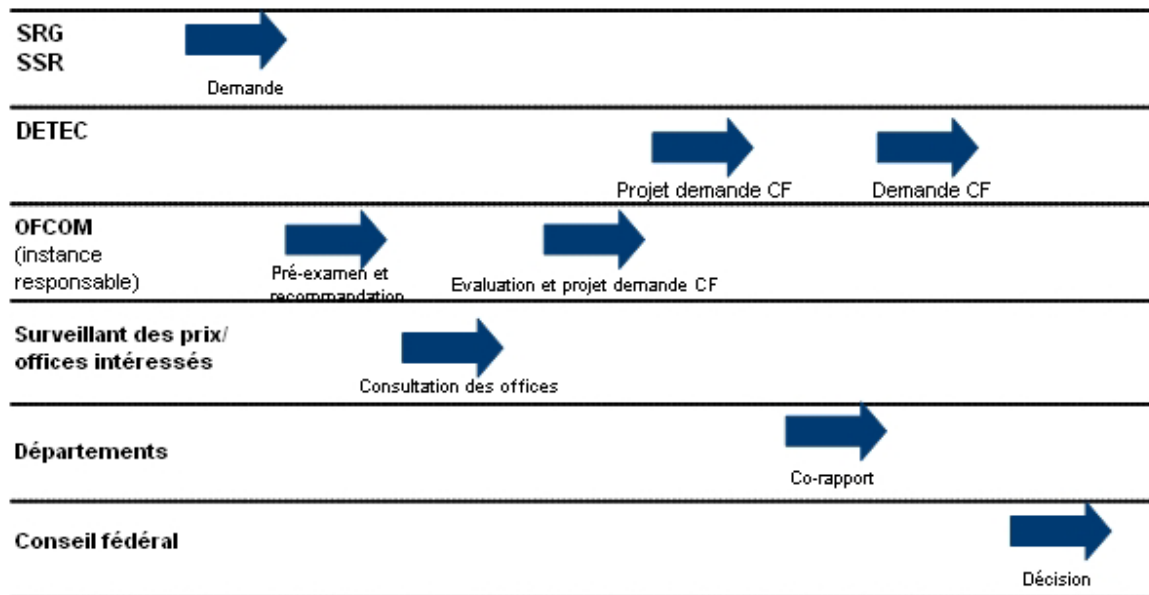
Dans la perspective de la future procédure d'évaluation des besoins financiers de SRG SSR, le DETEC était intéressé à ce que le CDF consacre une partie de son rapport à l'examen des instruments et critères nécessaires à cette fin. Il s'agissait de fournir un ensemble d'outils de base qui pourrait être développé en un véritable processus dans le cadre de discussions entre le DETEC et SRG SSR. C'est sur les résultats d'une étude y relative que le CDF avait confiée à Ernst & Young AG que se fonde le contenu des paragraphes ci-après.

Après une présentation et une évaluation du système de redevance actuel dans le paragraphe 12.1, le point 12.2 propose une vue d'ensemble des méthodes et des approches propres à la définition des besoins financiers et en matière de redevance. Une présentation envisageable des besoins financiers de SRG SSR est étudiée dans le paragraphe 12.3. Le bilan dressé dans le paragraphe suivant sert de base pour définir les prochaines étapes.

### 12.1 Système de redevance actuel

L'**Illustration 54** représente dans ses grandes lignes la procédure d'adaptation des redevances de réception radio/TV. Elle dure près de six mois à dater du dépôt de la demande jusqu'à la décision du Conseil fédéral.

**Illustration 54: procédure d'adaptation des redevances**



Initiée par SRG SSR, la procédure fixe, compte tenu des besoins financiers et de considérations politiques, la date à laquelle SRG SSR dépose sa demande. Selon la Concession SRG SSR, cette dernière peut, en règle générale, demander une adaptation des redevances de réception tous les deux ans. Ces dernières années, on constate toutefois que les demandes étaient déposées à intervalles beaucoup plus espacés. Le DETEC prend connaissance de la demande, puis la fait suivre à l'OFCOM, en tant qu'instance responsable. Après avoir consulté le Surveillant des prix, ce

dernier organise une consultation des offices de la Confédération. La position du Surveillant des prix revêt une grande importance puisqu'il consacre, selon ses propres estimations, près de 20 journées de travail à l'examen de la demande d'adaptation des redevances de réception. SRG SSR ne peut pas prendre position sur le rapport établi par le Surveillant des prix.

L'OFCOM dépouille ensuite les résultats obtenus dans le cadre de la consultation des offices et prépare, conjointement avec le DETEC, une demande à l'intention du Conseil fédéral. Avant d'être approuvée par le Conseil, la demande fait l'objet d'une procédure de co-rapport.

Chez SRG SSR, la procédure est associée à un certain nombre de travaux qui se présentent globalement comme suit:

- Etape 1 (premier trimestre): vérification de la stratégie: adaptation des objectifs généraux, analyse de la situation financière, étude de mesures et projets spéciaux, examen et adaptation des paramètres, discussion sur la stratégie au sein du Comité de direction, actualisation de la planification financière continue
- Etape 2: décision préalable du Comité de direction et du Conseil d'administration de SRG SSR quant au dépôt d'une demande d'adaptation de la redevance
- Etape 3: communication de l'augmentation planifiée au DETEC et à l'OFCOM; étude de faisabilité
- Etape 4 (juin): instructions budgétaires et directives relatives à la planification financière; décision au niveau du Conseil d'administration de SRG SSR
- Etape 5 (juin/septembre): lancement du processus budgétaire et de la planification financière (planification détaillée reposant sur la planification financière continue et les instructions du Conseil d'administration); remise du rapport sur le budget et plan financier au DETEC et à l'OFCOM d'ici à fin novembre
- Etape 6 (printemps de l'année suivante): préparation de la demande formelle et des documents
- Etape 7 (avril): approbation du rapport relatif à la demande d'adaptation des redevances par les membres du Conseil central de SRG SSR
- Etape 8 (avril): dépôt de la demande auprès du DETEC
- Etape 9: procédure interne au Conseil d'administration (SG DETEC, OFCOM, Surveillant des prix, offices, co-rapports des départements, décision du Conseil fédéral; durée: env. 6 mois)
- Etape 10: ouverture de la procédure de décision du Conseil fédéral (fin septembre)
- Etape 11: adaptation de la procédure par Billag (durée: 2 mois)
- Etape 12 (1<sup>er</sup> janvier): entrée en vigueur de la nouvelle redevance

L'actuel processus de vérification du montant des redevances présente différentes lacunes. Dans sa demande, SRG SSR se contente de présenter les types de coûts, les postes de coûts (unités d'entreprise, chaînes d'émetteur) et les centres de coûts (segments de programmes) n'y apparaissant pas. De la même façon, l'évolution de l'offre de prestations de SRG SSR et les économies générées par les gains de productivité depuis la dernière augmentation n'y sont que partiellement présentées. Telles qu'elles sont formulées, les demandes de SRG SSR ne permettent pas d'en déterminer les conséquences en termes de besoins financiers devant être couvert par des redevances. Les informations disponibles ne permettent pas d'évaluer l'efficacité de l'utilisation par SRG SSR du produit de la redevance. Les positions du Surveillant des prix, de l'OFCOM ainsi que des autres offices consultés se limitent donc à un examen de la plausibilité des hypothèses avancées par SRG SSR en matière d'évolution des coûts (par types de coûts) et à des estimations du

produit dégagé par les redevances, la publicité et le sponsoring. Il n'est pas possible de procéder à une analyse précise de l'évolution de l'offre de prestations et des coûts des produits sur la base des documents disponibles sur les adaptations des redevances.

## **12.2 Vue d'ensemble des méthodes et des approches**

### **12.2.1 Approches théoriques**

La mise en œuvre de la quasi-totalité des approches utilisées pour déterminer le montant des redevances radio/TV pose d'importants problèmes pratiques.

#### **Dédommagement du service public**

Selon cette approche, le produit de la redevance dédommage le diffuseur radio pour les contenus de programmes qu'il réalise sur la base du mandat que lui confère la loi (service public) mais qu'il ne réaliserait pas dans un marché libre et non réglementé. Ce sont les coûts des contenus de programmes ainsi réalisés qui déterminent le montant de la redevance. L'inconvénient de cette approche est qu'il n'existe pas de définition générale de la notion de service public.

#### **Etude comparative**

La redevance est fixée en fonction des prix pratiqués pour des produits comparables. La comparaison est principalement effectuée sur la base des redevances perçues par les émetteurs de radio et de télévision étrangers. La difficulté de cette approche est précisément liée à la base de comparaison. En effet, le montant des redevances est susceptible de varier suivant les conditions-cadres qui prévalent dans les différents pays.

#### **Coûts standards**

Sur la base d'examens réalisés auprès de diffuseurs radio et télévision, on définit une valeur standard par unité de production, par exemple par heure de diffusion à la radio ou à la télévision. On obtient les coûts standards en multipliant le nombre d'unités de production par la valeur standard. Il est possible d'en déduire des produits standards. Le montant de la redevance sera fonction de l'écart entre les coûts et les produits. Le problème de cette approche est que les coûts varient fortement selon les types de programmes.

#### **Coûts prévisionnels**

Dans cette approche, les coûts et les produits sont déterminés à l'appui de stratégies de marché et de perspectives financières. Le montant des redevances sera fonction de la différence mise en évidence, qui correspond aux coûts non couverts. Dans ce cas, la difficulté tient à la complexité de déterminer les coûts et les produits de manière appropriée.

#### **Couverture du déficit passé**

Cette approche se concentre sur une analyse des résultats comptables du passé. Le montant de la redevance correspond à la différence entre les coûts et les produits (sans les redevances) obtenue au cours des dernières années. Si l'analyse tient compte des seules valeurs effectives, la méthode

n'est pas très pertinente. En cas de correction des valeurs, la problématique tient à la difficulté de réaliser ces corrections de manière appropriée.

### **Orientation de la demande**

Toutes les approches méthodiques décrites précédemment s'intéressent aux prestations offertes sur le marché de la radio et de la télévision et aux coûts générés par la mise à disposition de cette offre. Mais il serait également envisageable de déterminer le montant des redevances sur la base de la demande effective du public, et de prendre par exemple la part de marché comme indicateur. Dans cette optique, toute augmentation de la part de marché se traduirait par un relèvement de la redevance, et inversement. Or, cette approche est en contradiction avec l'esprit du service public.

### **Projection (indexation)**

L'évolution des coûts des ressources (personnel, contenus des programmes, infrastructures, etc.) sur le marché de la radio et de la télévision est observée pour une année de base. Les coûts sont comparés avec l'indice. Cette approche se caractérise par la difficulté d'identifier le bon indice et de le projeter de manière correcte dans l'avenir.

## **12.2.2 Procédure d'adaptation des redevances à l'étranger**

Le rapport établi par Ernst & Young présente les procédures d'adaptation des redevances dans différents pays. Les procédures applicables en Grande-Bretagne et en Allemagne sont particulièrement intéressantes.

### **Grande-Bretagne**

En Grande-Bretagne, la procédure d'adaptation des redevances remonte à la proposition de la commission Peacock, qui avait été instituée par le gouvernement de Margaret Thatcher en 1986. Très simple, la procédure part du principe qu'il est impossible de vérifier les prestations de la BBC en matière de contenus. Ainsi, la redevance tient davantage compte des prix de détail (Retail Price Index RPI). En principe, l'augmentation ou la diminution annuelle du montant de la redevance est fonction de l'évolution de cet indice. Le gouvernement définit aussi un facteur de correction X. En réalité, l'augmentation ou la diminution annuelle de la redevance correspond au taux de l'indice RPI moins le facteur de correction X, qui reflète l'estimation du gouvernement quant aux possibilités pour la BBC d'enregistrer des gains de productivité. Le gouvernement fixe systématiquement la valeur du facteur X pour une période pluriannuelle en se fondant le plus souvent sur les conclusions d'un rapport d'efficacité conduit à la BBC par une société externe. Cette procédure est de nature forfaitaire. En fournissant à la BBC des informations sur l'évolution des redevances au cours de la période à venir, elle lui apporte une certaine sécurité au niveau de la planification.

### **Allemagne**

Conçue en trois étapes, la procédure d'adaptation des redevances appliquée en Allemagne est la plus élaborée. Dans un premier temps, les diffuseurs (ARD et ZDF) font part de leurs exigences en matière de redevances à la commission chargée de déterminer les besoins financiers des diffuseurs (Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarf der Rundfunkanstalten, KEF), laquelle se compose de 16 membres, nommés par les Länder, issus des domaines de l'économie, de la technique et des médias ainsi que des cours des comptes. Ensuite, la KEF vérifie que les exigen-

ces sont conformes au mandat de diffusion, que les principes d'efficience et d'économie sont respectés et se prononce sur le montant des besoins financiers communiqué. Enfin, le montant des redevances est fixé dans une convention établie par les Länder sur la base de cette prise de position, tout écart par rapport à la proposition initiale devant être justifié et discuté avec les diffuseurs et la KEF. Cette dernière rédige un rapport sur les redevances tous les quatre ans (le dernier étant KEF 2003a) et un rapport intermédiaire tous les deux ans suivant la publication du rapport sur les redevances (le dernier étant KEF 2005).

Conjointement avec les diffuseurs regroupés au sein d'ARD et de la ZDF, la KEF a développé une procédure spécifique, à savoir la procédure de révision et de calcul intégrée basée sur un indice (Indexgestützte Integrierte Prüf- und Berechnungsverfahren, IIVF, cf. KEF 2003b). Cette méthode, qui intègre des éléments à la fois de l'indexation et de l'approche reposant sur les coûts prévisionnels, consiste pour l'essentiel à déterminer les besoins financiers en trois étapes principales clairement distinctes mais coordonnées:

- Etape principale A: définition des besoins financiers pour les dépenses liées au maintien de l'offre. Cette étape repose pour l'essentiel sur une procédure basée sur un indice qui a été spécialement développée à cet effet.
- Etape principale B: définition des besoins financiers pour le développement. Elle intervient dans le cadre d'un processus séparé sous forme d'annonces de projets spécifiques.
- Etape principale C: définition de la réduction des besoins financiers sur la base des potentiels d'efficience et d'économies. A cette fin, les potentiels en termes de gains de productivité sont représentés et évalués de manière quantitative.

La procédure prévoit aussi d'autres étapes en parallèle. L'intégration des résultats des étapes de contrôle dans l'ordre chronologique de celles-ci offre un calcul objectif (transparent) et, partant, compréhensible pour les tiers des besoins financiers des diffuseurs.

La méthode utilisée par la KEF vise à mettre en relation différentes valeurs et évolutions et à les attribuer à l'un des trois principaux paramètres suivants:

- maintien de l'offre de prestations existante,
- développement de nouveaux projets (élargissement de l'offre),
- gains de productivité (diminution des dépenses pour la même offre).

### **12.2.3 Eléments de mise en place pour l'organisation de la procédure**

Le rapport de Ernst & Young aborde différents éléments de mise en place pour l'organisation de la procédure. Ci-après, nous ne mentionnerons que ceux d'entre eux qui revêtent une importance centrale dans la procédure de définition des besoins financiers chez SRG SSR.

#### **Définition de la périodicité**

Il est proposé de procéder à une adaptation des redevances à intervalles de quatre ans. La définition d'une périodicité introduit une sécurité tout en donnant la possibilité de procéder à des évaluations et à des comparaisons entre les évolutions prévues et effectives. Quant aux quatre ans, ils correspondent non seulement à une période qui, dans le système politique suisse, est très courante, mais aussi au cycle des quatre grandes manifestations sportives qui sont importantes pour SRG SSR en termes de dépenses. Enfin, la période de quatre ans est raisonnable eu égard à la part élevée des fonds propres de SRG SSR (cf. paragraphe 3.2.3).

## **Introduction d'un délai avant l'entrée en vigueur effective**

La décision du Conseil fédéral relative au montant des redevances pourrait être prise par exemple un an avant l'entrée en vigueur effective de la décision en question, ce qui permettrait à SRG SSR d'adapter ses décisions entrepreneuriales aux ressources disponibles. L'inconvénient serait le risque que les informations sur lesquelles se fonde la décision du Conseil fédéral ne perdent de leur actualité en raison de la périodicité fixée. Il serait néanmoins possible de le prévenir si la surveillance financière annuelle de la Confédération reposait sur les mêmes bases.

### **12.3 Présentation de SRG SSR et nature de l'analyse**

Le rapport de Ernst & Young présente trois variantes des informations que SRG SSR doit fournir à l'appui de la présentation de ses besoins financiers. Cette présentation servira de base d'évaluation pour la décision des autorités fédérales ainsi que pour l'exercice des obligations de surveillance. Il est recommandé que le DETEC et SRG SSR s'accordent sur le contenu de la présentation.<sup>46</sup> Ces trois scénarios sont exposés plus en détail dans le paragraphe 14.5 (annexe).

Il ressort de l'analyse approfondie et de la discussion entre le CDF et Ernst & Young qu'il n'est pas possible, au stade actuel, de mettre en œuvre intégralement l'une des variantes décrites en annexe. Sur la base de ce constat, Ernst & Young a développé un concept d'application combinant des éléments de la procédure IIVF utilisée en Allemagne avec des composantes de la procédure reposant sur les informations de gestion.

Le concept ainsi proposé se fonde pour l'essentiel sur les informations sur la base desquelles SRG SSR gère l'entreprise, à savoir des données provenant de la comptabilité financière, du controlling des valeurs clés de la maison mère ainsi que des unités d'entreprise. Pour certaines informations, surtout concernant les centres de coûts (segments de programmes), une harmonisation de la comptabilité analytique entre les unités d'entreprise s'impose; elle est en cours.

La préparation de scénarios indépendamment des besoins financiers approuvés est proposée en tant que nouvel élément. Cette méthode permettrait au Conseil fédéral de connaître les répercussions de sa décision et de mieux honorer l'obligation de justification qui lui incombe aux termes de la nouvelle LRTV pour les décisions relatives aux adaptations des redevances.

#### **12.3.1 Organisation de la procédure**

Le montant des redevances doit faire l'objet d'une vérification tous les quatre ans, laquelle est associée à l'établissement d'un rapport d'activité dans lequel SRG SSR présente l'évolution des coûts et des prestations dans les domaines de la radio et de la télévision au cours de la période sous revue. SRG SSR fournit les informations requises une année et demie avant l'entrée en vigueur effective de l'adaptation des redevances. Les autorités fédérales ont ainsi six mois pour analyser ces données et prendre une décision. Cette dernière intervient une année avant l'entrée en vigueur de l'adaptation. Ce faisant, SRG SSR dispose de plus de temps pour prendre les mesures stratégiques qui s'imposent afin de réagir à la décision du Conseil fédéral. Il convient de soumettre une présentation distincte pour chacune des redevances radio et TV.

---

<sup>46</sup> Selon la nouvelle LRTV, la nature du rapport sera précisée dans l'ordonnance à paraître.



### **12.3.2 Présentation de SRG sur la période précédant l'adaptation des redevances**

Dans sa présentation, SRG SSR intègre les informations relatives à l'évolution des coûts et des produits au cours des six années précédant l'entrée en vigueur de l'adaptation du montant des redevances. Plus précisément, il s'agit de chiffres effectifs sur quatre ans et de chiffres planifiés sur deux ans. Les coûts sont répartis en trois catégories, à savoir par types de coûts (charges de personnel, charges de programme et de production, autres charges), postes de coûts (unités d'entreprise) et centres de coûts (segments de programmes). Le degré de détail des types de coûts est conforme à celui des rapports financiers. Les postes de coûts correspondent aux unités d'entreprises et aux diffuseurs, comme dans les clôtures des comptes y relatifs. La classification des centres de coûts suit pour sa part les principes de la future comptabilité analytique. Les informations relatives aux prestations consistent en un aperçu des données sur les prestations fournies par SRG SSR, qui documente la structure et l'évolution de l'offre complète de l'entreprise au cours de la période sous revue. Ces informations sont importantes pour l'évaluation de l'évolution de l'offre de prestations, sur laquelle s'appuie essentiellement la définition des besoins financiers. Les informations que SRG SSR doit réunir correspondent dans une large mesure à celles qui servent à l'établissement du rapport sur les prestations selon la procédure IIVF utilisée en Allemagne.

Les données recueillies dans le cadre du rapport permettent de calculer les taux d'accroissement des coûts pour chaque type de coûts, unité d'entreprise et segment de programme, et de les comparer ensuite à différents indices des prix. A titre d'exemple, les charges de personnel peuvent être mises en regard avec l'indice des salaires, les dépenses de programme avec l'indice des prix à la consommation.

### **12.3.3 Présentation de SRG SSR sur la période suivant l'adaptation des redevances**

Pour la période de redevance future, SRG SSR prépare plusieurs scénarios selon le montant des redevances qui a été approuvé. Il s'agit de prévoir un scénario sans augmentation de redevance ainsi que, par exemple, deux scénarios avec des adaptations plus ou moins élevées. Pour chaque scénario, SRG SSR doit présenter les conséquences de l'augmentation du montant des redevances sur la structure et sur l'évolution de l'offre de prestations. Pour les autorités fédérales, les scénarios constituent une source d'information et une aide à l'évaluation dans le cadre de la décision sur l'adaptation des redevances.

Précisons toutefois que les décisions relatives à l'affectation des ressources en faveur de certains segments de programmes ou chaînes n'incombent pas aux autorités mais continuent de relever de la compétence de SRG SSR.

Les prévisions concernant les recettes provenant de la publicité et du sponsoring doivent être établies et évaluées selon la méthode actuelle, sur la base de l'estimation de marché de publisuisse.

### **12.3.4 Analyse et étapes de l'examen**

L'analyse de la présentation de SRG SSR par les autorités fédérales se divise en cinq étapes, organisées sous forme de modules:

### **Module 1: Evaluation du passé**

Il s'agit d'analyser les coûts et les prestations de la radio et de la télévision au cours de la période de comparaison écoulée, en s'intéressant notamment au financement des prestations et à la l'existence éventuelle d'excédents ou de découverts. Ensuite, il convient de se pencher sur la dotation en fonds propres de SRG SSR pour la couverture d'éventuels risques ou d'une hausse des coûts. C'est sur la base des données relatives aux prestations qu'est étudiée l'évolution du niveau de prestations en termes de minutes de diffusion, de composition de segments de programmes, de parts de première diffusion et de coûts totaux par rapports aux parts de première diffusion. Les explications données sur les écarts relevés par rapports aux prévisions sont importantes.

### **Module 2: Détermination des besoins financiers nécessaires au maintien de l'offre existante**

Ce module s'appuie sur l'étape principale A de la procédure allemande IIVF. Les charges de personnel, de programme et de production ainsi que les autres charges d'exploitation pour la radio et la télévision sont comparées avec l'indice des salaires de l'Office fédéral de la statistique et l'indice des prix à la consommation. Lorsqu'au niveau des charges de programme et de production, l'écart entre les augmentations de coûts spécifiques de la radio et l'indice des prix à la consommation est important, le contrôle doit être opéré sur la base des informations du management du controlling des valeurs clés.

### **Module 3: Détermination des besoins financiers nécessaires au développement**

Ce module porte sur les développements innovants dans le domaine de la radio qui vont au-delà du maintien du niveau de prestations existant. Ces projets doivent faire l'objet d'une présentation distincte avec mention des coûts qui y sont associés. Dans le cadre de l'examen de l'adaptation des redevances, les autorités fédérales déterminent les besoins financiers pour la mise en œuvre des projets de développement. La méthode suit l'étape principale B de la procédure allemande IIVF.

### **Module 4: Contrôle de l'efficacité**

On attend de SRG SSR qu'elle s'efforce en permanence d'accroître l'efficacité, d'optimiser l'utilisation économique des ressources et, partant, d'augmenter sa productivité. Les éléments de preuve nécessaires à cette fin sont quantifiés pour la période de redevance, les résultats étant présentant de manière distincte pour la radio et la télévision. A l'appui des présentations de SRG SSR et des comparaisons effectuées au fil du temps, de l'étude comparative interne et externe ainsi que de la comparaison avec l'indice des prix général, on détermine s'il existe des signes permettant de conclure que SRG SSR n'a pas utilisé ses ressources de manière efficace par le passé et qu'elle présente donc un potentiel en terme de gains de productivité. Ernst & Young considère les coûts par heure de première diffusion par segment de programme comme un critère approprié pour mesurer la productivité des diffuseurs.

L'évaluation de l'efficacité est un travail exigeant. Les personnes en charge du contrôle doivent connaître la production d'émissions de radio et de télévision et justifier d'une expérience dans ce domaine. Ce contrôle étant susceptible d'être long, il ne devrait être entrepris que s'il existe des signes clairs indiquant la présence d'un potentiel d'accroissement de l'efficacité. Le cas échéant, il est aussi possible que les autorités fédérales confient l'examen plus approfondi de certains faits à

des spécialistes externes. Des contrôles d'efficacité de ce type sont conduits en Grande-Bretagne comme en Allemagne.

Le contrôle d'efficacité des autorités fédérales fait apparaître un potentiel net d'économies, qui entraîne une réduction des besoins financiers de SRG SSR. Le potentiel d'économies reconnu est déduit des besoins financiers calculé dans les modules 2 et 3.

#### **Module 5: Evaluation des recettes**

Ce module vise à déterminer si les estimations de produits faites par SRG SSR sont plausibles. Plusieurs procédures statistiques sont envisageables à cette fin. Ainsi, il serait possible de se référer à une moyenne à long terme ou de calculer une tendance corrigée des influences conjoncturelles. Dans le cadre actuel, il est possible de contrôler la plausibilité du nombre des personnes s'acquittant effectivement de la redevance.

Les autorités fédérales peuvent s'appuyer sur les scénarios développés par SRG SSR et déterminer, pour chacun d'entre eux, les conséquences pour les structures, les finances et l'offre de prestations de SRG SSR.

#### **Interaction des cinq modules**

La procédure de contrôle en cinq modules qui est proposée couvre l'ensemble des aspects déterminants pour la définition du montant des redevances. Elle s'appuie sur les informations de base concernant les prestations, les coûts et les produits depuis la dernière augmentation des redevances ainsi que sur des données de même nature pour la période à venir. Il est par ailleurs possible de procéder à des contrôles d'efficacité plus approfondis sur des aspects donnés. Ces cinq étapes permettent d'évaluer les besoins financiers présentés par SRG SSR et, partant, le degré requis d'adaptation des redevances. De l'avis du CDF, il est judicieux d'associer les adaptations des besoins financiers à des conditions en vue de l'optimisation de l'efficacité (par exemple: utilisation accrue de synergies).

#### **Recommandation 12.3**

A. SRG SSR doit établir à l'intention du DETEC un rapport d'activité quadriennal, qui décrive l'évolution de ses prestations, ainsi que des charges et produits qui en découlent, au cours des quatre dernières années et en dresse le bilan, présentant également l'évolution prévue pour les quatre années à venir.

B. Le DETEC doit négocier avec SRG SSR et les autres acteurs concernés une procédure de détermination des besoins en matière de redevance de réception. Destinée à être appliquée à partir de la deuxième adaptation de la redevance à compter de ce jour, cette procédure doit inclure les modules 1) Evaluation du passé, 2) Détermination des besoins financiers nécessaires au maintien de l'offre existante, 3) Détermination des besoins financiers nécessaires au développement de l'offre, 4) Contrôle de l'efficacité et 5) Evaluation des recettes.

#### 12.4 Prochaines étapes

Le concept d'application esquissé est une ébauche de solution. Le CDF pense qu'il est nécessaire que les acteurs impliqués dans la procédure procèdent à d'autres clarifications sur la base des éléments dont ils disposent et élaborent ensemble une procédure. Le cas échéant, il s'agira également de définir la procédure propre à chaque module et de discuter certains points de détail. Le développement d'une telle procédure prend du temps. Et il faudra sûrement attendre la fin de la prochaine procédure d'adaptation des redevances avant de pouvoir mettre en œuvre cette nouvelle variante. Le moment venu, il sera également possible d'intégrer des informations résultant de l'harmonisation de la comptabilité analytique.

Après l'adoption par le Parlement, en mars 2006, de la nouvelle LRTV qui devrait entrer en vigueur début 2007, le Conseil fédéral sera appelé à prendre des décisions quant à d'éventuelles adaptations des redevances. Ces décisions interviendront sur la base d'une estimation des besoins financiers que SRG SSR devra nécessairement lui soumettre au préalable. Au sens d'un rapprochement avec la procédure appliquée en Allemagne, SRG SSR devrait, si possible, préparer une présentation des données à même de refléter l'évolution au cours de la période allant de 2000 à 2004 (rétrospective) et de celle allant de 2006 à 2010 (prospective) quant au maintien de l'offre existante, à la variation des prestations et aux gains de productivité.

### 13 Evaluation et recommandations

Le présent chapitre est une synthèse de l'évaluation (paragraphe 13.1) et des recommandations (paragraphe 13.2).

Dans l'ensemble, les conclusions du CDF concernant la situation financière et l'efficacité de SRG SSR se résument par les points suivants:

- La décentralisation des structures de SRG SSR entraîne un déficit d'efficacité. La logique décisionnelle de SRG SSR est orientée vers une décentralisation maximale des décisions, qui pèse inévitablement sur les synergies.
- La complexité des structures de SRG SSR ne répond pas totalement aux exigences du gouvernement d'entreprise. L'interaction entre l'organisation institutionnelle, le groupe, les unités d'entreprise et les participations provoque parfois des croisements entre fonctions d'exécution et de surveillance.
- La politique du personnel et des cadres soulève des questions d'adéquation au marché dans certains domaines particuliers. Dans l'ensemble, les conditions de salaires et de travail de SRG SSR sont appropriées en termes d'efficacité. Mais il convient de vérifier plus en profondeur les besoins d'adaptation dans certains domaines particuliers.
- La surveillance financière est peu efficace et le système de redevance insatisfaisant. Les procédures utilisées aujourd'hui ne permettent pas un contrôle suffisant de l'utilisation économique de la redevance. La définition de son montant ne tient pas assez compte de l'évolution passée et future des prestations de SRG SSR.

Par ailleurs, le CDF établit que SRG SSR utilise ses moyens soigneusement et de manière ciblée, en tenant compte des structures existantes. Les processus et instruments de gestion sont, à quelques exceptions près (en particulier la comptabilité analytique), comparables à ceux du secteur privé. Généralement, les instruments sont soigneusement utilisés et la planification concorde bien avec l'évolution effective. Le Balanced Scorecard (BSC), encore en stade de développement, constituera une enveloppe adéquate autour de tous les instruments de gestion existants. SRG SSR est en outre consciente des différents problèmes soulevés et a déjà pris des mesures pour les résoudre (p. ex. harmonisation de la comptabilité analytique, dégagement de synergies).

#### 13.1 Recommandations

Les recommandations du CDF intégrées dans les différents chapitres du présent rapport sont regroupées ci-après en cinq blocs thématiques. Le rapport, tout comme les recommandations, sont destinés au DETEC. La mise en œuvre desdites recommandations relève de la compétence du DETEC, en tant qu'autorité de surveillance. Le CDF a systématiquement fait une distinction entre les recommandations de première priorité et celles de seconde priorité, la première priorité étant accordée sur la base des trois critères suivants: le caractère fondamental de la demande, le degré d'urgence de la mise en œuvre et la faisabilité politique. Si la recommandation ne satisfait pas à un ou plusieurs des critères susmentionnés, elle se voit accorder une priorité secondaire.

### 13.1.1 Centralisation dans le domaine technico-administratif

Les recommandations sont principalement orientées vers une exploitation accrue des synergies, l'accent étant mis sur un processus de prise de décisions privilégiant nettement la centralisation dans le domaine technico-administratif. Selon les questions, il convient de prévoir des directives centralisées directes, des définitions centralisées de conditions-cadres ou un contrôle centralisé. Le projet d'harmonisation de la comptabilité analytique sera prioritaire dans un avenir proche.

#### **Recommandations de première priorité**

##### **Recommandation 10.2**

A. Dans les domaines de gestion centralisés (finances et controlling, technologie, ressources humaines, informatique), SRG SSR doit être habilitée à exploiter sans restrictions sa compétence d'édicter des directives.

B. Pour toutes les questions dans lesquelles des considérations d'ordre régional ou programmatique revêtent une importance particulière, SRG SSR doit définir un cadre clair dans lequel inscrire des solutions communes, tandis que les solutions elles-mêmes doivent être élaborées par les unités d'entreprise.

C. Lorsque des investissements importants sont en jeu, SRG SSR doit d'abord prendre une décision sur le projet concerné au niveau central (Conseil d'administration ou commission des investissements; cf. recommandation 8.2.A). Ce n'est qu'ensuite que le projet doit être traité et réalisé au niveau des régions.

D. Lors des discussions et des décisions relatives à l'attribution des moyens, SRG SSR doit tenir davantage compte d'éléments relevant d'un mandat de prestations interne.

##### **Recommandation 5.4.6**

SRG SSR doit réaliser son projet d'harmonisation de la comptabilité analytique aussi rapidement que possible.

#### **Recommandations de seconde priorité**

##### **Recommandation 5.4.8**

SRG SSR doit mettre en place un système d'échange d'informations (plateforme d'information) sur les mandats confiés à des consultants externes par différentes unités d'entreprise et unités organisationnelles et définir une politique commune à l'ensemble du groupe en matière de conseil externe.

##### **Recommandation 8.1.1**

SRG SSR doit examiner la réintégration de tpc dans SF DRS.

##### **Recommandation 8.2**

A. Le Conseil d'administration de SRG SSR doit constituer une commission des investissements.

B. SRG SSR doit revoir sa stratégie en matière de «locations de tiers» du point de vue des possibilités de synergies et centraliser la coordination et la gestion de son portefeuille de location.

### 13.1.2 Adaptations aux exigences du gouvernement d'entreprise

Les croisements entre échelons de décision ainsi qu'entre fonctions d'exécution et de surveillance sont inhérents aux structures existantes. A cet égard, le CDF recommande d'une part des mesures favorisant la prise de conscience des conflits potentiels, de l'autre des mesures destinées à certains domaines particuliers et dont la mise en œuvre est possible dans la structure actuelle.

#### *Recommandations de première priorité*

##### **Recommandation 5.2.3**

Le Conseil d'administration de SRG SSR, ou une commission de nomination désignée par lui, doit élaborer les principes régissant le choix de ses membres, y compris la définition d'exigences en matière de compétences. Il y a lieu de s'assurer également que l'intérêt général (p. ex. exploitation de synergies) prime toujours sur les intérêts régionaux.

##### **Recommandation 5.4.3**

SRG SSR doit mieux objectiver certains processus et instruments de gestion. Dans les conventions sur les objectifs des membres de la direction, par exemple, il y a lieu de définir de manière plus transparente et plus contrôlable (mesure du degré de réalisation, pondération des différents objectifs) le lien existant entre la réalisation des objectifs et la part variable de la rémunération.

#### *Recommandations de seconde priorité*

##### **Recommandation 5.2.5**

SRG SSR doit donner à la Révision interne la compétence de contrôler toutes les filiales (révision de groupe).

##### **Recommandation 5.3.2**

SRG SSR doit dresser l'inventaire des problèmes qui peuvent se poser lors de la nomination des membres des conseils d'administration de ses filiales (double mandat de cadres SRG SSR, distance critique vis-à-vis de la direction de la filiale) et, si nécessaire, prendre les mesures propres à éliminer ces problèmes.

### 13.1.3 Adaptations et clarifications en matière de politique du personnel et des cadres

Au niveau de la politique du personnel, le CDF recommande à SRG SSR d'harmoniser et d'améliorer la situation en matière d'information, et de procéder à des clarifications approfondies dans différents domaines.

### **Recommandations de première priorité**

#### **Recommandation 7.1.2**

SRG SSR doit harmoniser son système de rémunération à l'échelle de l'entreprise. Il y a notamment lieu d'examiner, pour les fonctions clés, dans quelle mesure il convient de définir les évaluations des fonctions et les courbes salariales de la même manière pour toutes les UE.

#### **Recommandation 7.3.7**

SRG SSR doit augmenter la part variable du salaire des cadres à un niveau comparable à celui en vigueur dans les autres entreprises liées au DETEC (au détriment de la part fixe).

### **Recommandations de seconde priorité**

#### **Recommandation 7.2.2**

A. SRG SSR doit standardiser les analyses comparatives des salaires (y compris ceux des cadres) aussi méthodiquement que possible et les coordonner à l'échelle de l'entreprise, afin de disposer périodiquement d'un aperçu fiable de la conformité au marché des conditions de rémunération de l'ensemble des unités d'entreprise.

B. Compte tenu des résultats des analyses comparatives concernant les fonctions, SRG SSR doit examiner les salaires versés par SF DRS et RTSI plus en détail, afin de déterminer dans quelle mesure ils sont supérieurs à ceux du marché.

#### **Recommandation 7.2.4**

SRG SSR doit régulièrement examiner la question d'un changement de primauté pour sa caisse de pension.

### **13.1.4 Adaptations en matière de surveillance financière et processus d'évaluation des besoins financiers**

Dans le cadre de la surveillance financière, le CDF recommande au DETEC d'user davantage de la possibilité de procéder à des examens d'efficacité. Le processus d'évaluation des besoins financiers de SRG SSR devrait être lié à la rédaction d'un rapport d'activité quadriennal. Les acteurs concernés devraient par ailleurs développer un processus d'évaluation des besoins financiers qui se fonde sur les informations du rapport d'activité et s'inspire de la procédure habituellement utilisée en la matière en Allemagne.

### **Recommandations de première priorité**

#### **Recommandation 11.2**

Dans le cadre de sa mission de surveillance financière, le DETEC doit mettre davantage à profit la possibilité qu'il a de procéder à des contrôles d'efficacité. Un soupçon de comportement non économique naît en particulier lorsque SRG SSR n'est pas en mesure de faire état de progrès manifestes dans l'exploitation des synergies.

#### **Recommandation 12.3**

A. SRG SSR doit établir à l'intention du DETEC un rapport d'activité quadriennal, qui décrive l'évolution de ses prestations, ainsi que des charges et produits qui en découlent, au cours des



quatre dernières années et en dresse le bilan, présentant également l'évolution prévue pour les quatre années à venir.

B. Le DETEC doit négocier avec SRG SSR et les autres acteurs concernés une procédure de détermination des besoins en matière de redevance de réception. Destinée à être appliquée à partir de la deuxième adaptation de la redevance à compter de ce jour, cette procédure doit inclure les modules 1) Evaluation du passé, 2) Détermination des besoins financiers nécessaires au maintien de l'offre existante, 3) Détermination des besoins financiers nécessaires au développement de l'offre, 4) Contrôle de l'efficacité et 5) Evaluation des recettes.

### **13.1.5 Diverses autres recommandations**

Des points divers sont abordés dans le cadre de plusieurs autres recommandations.

#### **Amélioration de la transparence**

Les autres recommandations portent en grande partie sur des mesures visant à améliorer la transparence tant au sein de SRG SSR qu'à l'égard d'un public large.

#### ***Recommandations de première priorité***

##### **Recommandation 2.3.2**

Dans ses rapports concernant son offre de prestations ainsi que les charges et produits qui en découlent, SRG SSR doit présenter séparément, d'une part les activités exercées par des tiers et les offres commerciales et, d'autre part, son offre de programmes proprement dite. De plus, l'offre de programmes doit être présentée de manière à distinguer les prestations principales, les prestations complémentaires et les prestations accessoires.

##### **Recommandation 9.2.4**

SRG SSR doit présenter les comptes de ses offres en ligne de la même manière que ceux de ses offres de radio et de télévision.

#### ***Recommandations de seconde priorité***

##### **Recommandation 3.1.7**

A. SRG SSR doit améliorer la transparence de l'attribution de ses moyens. A cet effet, elle doit, d'une part, documenter au fur et à mesure l'évolution de la clé de répartition et, d'autre part, indiquer quels projets font partie des projets stratégiques et lesquels sont traités dans le cadre du mandat.

##### **Recommandation 4.3.4**

SRG SSR doit mettre en place un système d'analyse globale et systématique de ses indicateurs, en y intégrant tous les niveaux de gestion. L'adoption d'un tableau de bord de performance doit lui permettre de promouvoir une culture de la transparence et d'harmoniser les instruments nécessaires à la réalisation de comparaisons entre tous les niveaux de gestion.

##### **Recommandation 4.3.5**

En complétant des analyses systématiques des indicateurs clés, SRG SSR doit encourager les comparaisons entre émissions, cases-programmes et processus.

**Recommandation 9.1.1**

SRG SSR doit rendre compte de l'évolution des prestations accessoires commerciales et la documenter en tenant une comptabilité distincte de leurs charges et produits.

**Financements inadéquats**

Dans différents domaines, le CDF a relevé des règles de financement qui ne lui semblent pas adéquates. Il est conscient que l'application de ces règles s'inscrit dans le sillage de discussions et de décisions politiques récentes et qu'il ne relève pas de la compétence du DETEC d'entreprendre directement les modifications qui s'imposeraient. Le CDF recommande toutefois au DETEC de procéder aux clarifications correspondantes et de prendre des mesures propres à remédier à la situation à moyen terme.

**Recommandations de seconde priorité**

**Recommandation 3.6.2**

A. Le DETEC doit prendre les mesures nécessaires pour que les redevances radio et télévision des bénéficiaires de prestations complémentaires émargent au budget desdites prestations complémentaires.

B. Le DETEC doit prendre les mesures nécessaires pour que l'offre de prestations en ligne de swissinfo soit intégralement financée par les subventions de la Confédération. Dans ce contexte, il y a lieu d'examiner également des solutions d'intégration avec d'autres instruments de promotion du pays.

C. Le DETEC doit clarifier les questions de l'adéquation et du financement des coûts des collaborations internationales de SRG SSR et prendre les mesures nécessaires pour que ces collaborations bénéficient, de la part de la Confédération, de subventions directes tenant compte de leur effet à l'étranger.

D. SRG SSR doit calculer les coûts directs et indirects qui lui sont occasionnés par la fenêtre de diffusion de PTV et les comparer à ceux qu'elle supporterait si elle occupait elle-même ce temps d'émission. Lors de l'évaluation du contrat de coopération, le DETEC devra ensuite veiller à ce que PTV prenne en charge au moins la différence de coûts résultant de la comparaison.

**Conditions-cadres pour SRG SSR**

Certaines recommandations portent sur les conditions-cadres applicables à SRG SSR.

**Recommandations de première priorité**

**Recommandation 9.2.3**

SRG SSR doit disposer d'une marge de manœuvre suffisante pour développer ses services en ligne et multimédias, Le DETEC doit clarifier la position de SRG SSR dans ce domaine en adoptant les mesures d'accompagnement nécessaires.

***Recommandations de seconde priorité***

**Recommandation 3.1.7**

B. SRG SSR doit examiner les offres de programmes des régions, afin de déterminer s'il est possible de renoncer à certains de leurs éléments sans mettre en péril l'équivalence de ces offres.



Annexes

14 Annexe A: Informations détaillées relatives aux différents chapitres

**14.1 Informations détaillées relatives au chapitre 2**

**14.1.1 Composition individuelle des organes de SRG SSR**

Les données suivantes se rapportent à la fin de l'année 2005.

***Présidents des quatre sociétés régionales et de swissinfo/SRI***

- SRG SSR idée suisse Deutschschweiz (SRG.D): Hans Fünfschilling
- SSR idée suisse Suisse romande (RTSR): Jean Cavadini
- Società cooperativa per la radiotelevisione nella Svizzera italiana (CORSI): Claudio Generali
- Cuminanza rumantscha radio e televisiun (CRR): Luregn Mathias Cavelti
- swissinfo/SRI: Renzo Respini

***Membres du Conseil central***

**Membres élus par le Conseil fédéral:**

- Jean-Bernard Münch, Avenches (président)
- Max Friedli, Gümliigen (vice-président)
- Renzo Respini, Lugano
- Elisabeth Veya, Berne
- Chantal Balet Emery, Genève

**Membres élus par les sociétés régionales:**

- Hans Ulrich Büschi, Berne
- Jean Cavadini, Neuchâtel
- Luregn Mathias Cavelti, Coire
- Hans Fünfschilling, Binningen
- Claudio Generali, Lugano
- Walter Joos, Schaffhouse
- Pierre Lavanchy, Köniz
- Dieter J. Niedermann, St-Gall
- Jacques Pittet, Nyon
- Jean-Pierre Simmen, Feldbrunnen
- Viktor Baumeler, Wolhusen
- Fabrizio Keller, Castaneda

**Membres élus par le Conseil central:**

- Trix Heberlein-Ruff, Zumikon
- Kathrin Matter, Zofingen

- Niklaus Ullrich, Arlesheim
- Hans Höhener, Teufen

**Représentation du personnel au Conseil central (avec voix consultative):**

- Jürg Schäffler, Berne
- Barbara Büttner, Berne

**Membres du Conseil d'administration**

- Jean-Bernard Münch, Avenches (président)
- Max Friedli, Berne (vice-président)
- Claudio Generali, Lugano (vice-président)
- Jean Cavadini, Hauterive
- Luregn Mathias Cavelti, Coire
- Hans Fünfschilling, Binningen
- Trix Heberlein-Ruff, Zumikon
- Renzo Respini, Lugano
- Elisabeth Veya, Berne

**Membres du Comité d'audit**

- Claudio Generali (président)
- Jean-Bernard Münch
- Elisabeth Veya

**14.1.2 Présentation en bref des unités d'organisation**

Les données suivantes se rapportent à l'année 2004 (données tirées du rapport de gestion 2004).

Direction générale	
Tâche	La Direction générale est l'organe de gestion suprême de SRG SSR et soutient également le Comité de direction de SRG SSR dans ses tâches de gestion, de coordination et de communication.
Emplacement	Berne
Direction	Armin Walpen (directeur général) Daniel Eckmann (directeur général adjoint) responsable pour les staffs
Domaines	La Direction générale comprend - les fonctions: Finances et Controlling (F+C), Ressources humaines (HR), Technique et Informatique (T+I) - les staffs: Stratégie et planification (S+P), Communication d'entreprise, Service juridique
Charges d'exploitation	150 mio. de CHF
Effectifs	62 (en postes à temps plein)

<b>Media Services (MSC)</b>	
Tâche	L'unité d'organisation Media Services comprend 10 centres de services qui sont en partie impliqués dans les processus de gestion du groupe SRG SSR et qui fournissent et facturent leurs prestations au sein du groupe à des conditions compétitives.
Emplacement	Berne et Zurich
Direction	Silvio Studer
Domaines	Voici les dix centres de services: Service de la recherche, Radio/TV Palais fédéral, SAP Customer Competence Center, Information Technology Services, Comptabilité financière, Affaires sociales, Logistique, Immeubles, Coordination des programmes, Technical Operations, Distribution
Charges d'exploitation	114,8 mio. de CHF
Effectifs	256 (en postes à temps plein)

<b>Business Unit Sport (BUS)</b>	
Tâche	Coordination de la programmation, de la commercialisation et de la communication ayant trait aux activités sportives au niveau national pour toutes les sociétés de radio et de télévision de SRG SSR.
Année de fondation	1997
Emplacement	Zurich
Direction	Urs Leutert
Charges d'exploitation	89,1 mio. de CHF
Effectifs	9 (en postes à temps plein)

### 14.1.3 Présentation en bref des unités d'entreprise (état en 2004)

Les données suivantes se rapportent à l'année 2004 (données tirées des rapports de gestion 2004).

<b>Schweizer Radio DRS (SR DRS)</b>	
Année de fondation	1931
Emplacement	Zurich, Berne, Bâle (studios centraux)
Programmes	5 programmes: DRS 1, DRS 2, DRS 3, Musigwälle 531, Virus
Directeur	Walter Rüegg
Organe de médiation	Otto Schoch
Charges d'exploitation	181,8 mio. de CHF
Recettes d'exploitation	187,8 mio. de CHF
Part de marché sur 24 heures	61,6 % (Suisse alémanique)
Effectifs	652 (en postes à temps plein)
Production des programmes	45 500 heures

<b>Schweizer Fernsehen (SF DRS)</b>	
Année de fondation	1953 mise en exploitation à titre d'essai, 1958 mise en exploitation officielle
Emplacement	Zurich (studio central)
Programmes	3 programmes: SF 1, SF 2, SF info
Directrice	Ingrid Deltenre
Organe de médiation	Otto Schoch
Charges d'exploitation	499,4 mio. de CHF
Recettes d'exploitation	504,2 mio. de CHF
Part de marché sur 24 heures	34,5 % (Suisse alémanique)
Effectifs	801 (en postes à temps plein)
Production des programmes	19 938 heures

<b>Radio Suisse Romande (RSR)</b>	
Année de fondation	1922
Emplacement	Lausanne (studio central)
Programmes	4 programmes: La Première, Espace 2, Couleur 3, Option Musique
Directeur	Gérard Tschopp
Organe de médiation	Emmanuel Schmutz
Charges d'exploitation	123,6 mio. de CHF
Recettes d'exploitation	124,7 mio. de CHF
Part de marché sur 24 heures	55,9% (Suisse romande)
Effectifs	487 (en postes à temps plein)
Production des programmes	43 920 heures

<b>Télévision Suisse Romande (TSR)</b>	
Année de fondation	1958
Emplacement	Genève (studio central)
Programmes	2 programmes: TSR 1, TSR 2
Directeur	Gilles Marchand
Organe de médiation	Emmanuel Schmutz
Charges d'exploitation	321,1 mio. de CHF
Recettes d'exploitation	314,7 mio. de CHF
Part de marché sur 24 heures	30,3% (Suisse romande)
Effectifs	1057 (en postes à temps plein)
Production des programmes	22 294 heures

<b>Radiotelevisione svizzera di lingua italiana (RTSI)</b>	
Particularité	Comprend Radio svizzera di lingua italiana (RSI) et Televisione di svizzera italiana (TSI)
Année de fondation	1931 (RSI), 1961 (RTI)
Emplacement	Lugano (studio central)
Programmes	3 programmes radio: Rete Uno, Rete Due, Rete Tre 2 programmes TV: TSI 1, TSI 2
Directeur	Remigio Ratti
Organe de médiation	Mauro von Siebenthal
Charges d'exploitation	RSI 79,7 mio. de CHF, TSI 205,7 mio. de CHF
Recettes d'exploitation	RSI 80,6 mio. de CHF, TSI 203,8 mio. de CHF
Part de marché sur 24 heures	RSI 70,8%, TSI 34,1% (Svizzera italiana)
Effectifs	RSI 299, TSI 726 (en postes à temps plein)
Production des programmes	RSI 26 352 heures, TSI 17 075 heures

<b>Radio e Televisiun Rumantscha (RTR)</b>	
Particularité	Comprend Radio Rumantsch (RR) et Televisiun Rumantsch (TvR)
Année de fondation	1992
Emplacement	Coire (studio central)
Programmes	1 programme radio Fenêtre de programme sur SF 1
Directeur	Bernard Cathomas
Organe de médiation	Toni Hess
Charges d'exploitation	21,4 mio. de CHF
Recettes d'exploitation	21,3 mio. de CHF
Part de marché sur 24 heures	RR 14,4%
Effectifs	RR 76, TvR 20 (en postes à temps plein)



Production des programmes	RR 5 195 heures, TvR 76 heures
---------------------------	--------------------------------

<b>swissinfo/Schweizer Radio International (SRI)</b>	
Particularité	swissinfo/SRI assure le mandat étranger de SRG SSR et informe sur les événements en Suisse. Après la suppression du service sur ondes courtes fin octobre 2004, elle propose des informations sur la Suisse sur la plate-forme d'information sur Internet <a href="http://www.swissinfo.org">www.swissinfo.org</a> . Par ailleurs, cette unité d'entreprise gère une Webfactory et la chaîne thématique Swiss Satellite Radio (SSatR).
Année de fondation	1935 (Radio Suisse Internationale)
Emplacement	Berne
Programmes	Plate-forme multimédia <a href="http://www.swissinfo.org">www.swissinfo.org</a> Swiss Satellite Radio (SSatR) avec 3 chaînes thématiques musicales: Swiss Classic, Swiss Jazz et Swiss Pop
Directeur	Beat Witschi
Organe de médiation	Pier-Luigi Roncoroni
Charges d'exploitation	38,5 mio. de CHF
Recettes d'exploitation	38,9 mio. de CHF
Part de marché sur 24 heures	..
Effectifs	swissinfo/SRI: 142, SSatR: 14, Webfactory: 14 (en postes à temps plein)
Production des programmes	26 352 (SSatR), 17 151 (SRI)

#### 14.1.4 Présentation en bref des filiales

Les données suivantes se rapportent à l'année 2004 (données tirées des rapports de gestion 2004).

<b>Publica Data</b>	
Tâche	Publica Data vend les données d'audience et de recherche sur les médias de SRG SSR et de publisuisse. Outre les données d'audience provenant de Telecontrol, de Radiocontrol et de l'outil de mesure Internet MMXI, Publica Data propose à ses clients ses propres projets de recherche.
Année de fondation	1993
Part de marché de SRG SSR	100%
Emplacement	Berne
Directeur	Rolf Müller
Charges d'exploitation	5,4 mio. de CHF
Recettes d'exploitation	6,0 mio. de CHF
Effectifs	9 (en postes à temps plein)

<b>Publisuisse</b>	
Tâche	publisuisse commercialise en exclusivité le temps de publicité de tous les programmes TV de SRG SSR et est chargée du sponsoring des programmes radio de SRG SSR.
Année de fondation	1964 (SA pour la publicité à la télévision)
Part de marché de SRG SSR	99,8%
Emplacement	Berne
Directeur	Martin Schneider
Charges d'exploitation	304,7 mio. de CHF
Recettes d'exploitation	310,4 mio. de CHF
Effectifs	93 (en postes à temps plein)

<b>Schweizerische Teletext AG (Swiss TXT)</b>	
Tâche	SWISS TXT propose 24 heures sur 24 des brèves en plusieurs langues via télétexte et Internet, fournit des news à divers portails Internet suisses et des services info SMS à Swisscom, Orange et Sunrise. Swiss TXT assure par ailleurs le sous-titrage d'émissions TV à l'attention des malentendants et de tous ceux qui ne comprennent pas (encore) suffisamment bien la langue de l'émission.
Année de fondation	1983
Part de marché de SRG SSR	97%
Emplacement	Bienne
Directeur	Max Frei
Charges d'exploitation	20,2 mio. de CHF
Recettes d'exploitation	19,8 mio. de CHF
Effectifs	106 (en postes à temps plein)

<b>Telvetia SA</b>	
Tâche	Telvetia détient une participation dans la société Società di doppiaggio ed edizione (S.E.D.E.) à Milan, qui assure pour l'essentiel le doublage de films à l'usage du marché italien et de la TSI, ainsi qu'une participation au capital de la société Virage S.à.r.l. à Lyon, chargée de la diffusion de Couleur 3 avec un programme complémentaire local dans les régions francophones à l'étranger.
Année de fondation	1995
Part de marché de SRG SSR	100%
Emplacement	Berne
Président du Conseil d'administration	Remigio Ratti (président du CA avec tâches de direction)
Résultat d'exploitation	0,1 mio. de CHF
Effectifs	-

<b>tv production center zürich AG (tpc)</b>	
Tâche	tpc est la plus grosse entreprise de production en Suisse dans le domaine de l'audiovisuel et produit des émissions pour le compte de SF DRS et d'autres chaînes de télévision en Suisse et à l'étranger. tpc réalise par ailleurs des productions audiovisuelles pour des entreprises des secteurs de l'industrie, des services et de l'administration publique. Son offre de prestations comprend la production extérieure et en studio, la post-production, la scénographie, l'ingénierie et la technique.
Année de fondation	2000
Part de marché de SRG SSR	100%
Emplacement	Zurich
Directeur	Roger Sidler
Charges d'exploitation	132,5 mio. de CHF
Recettes d'exploitation	139,2 mio. de CHF
Effectifs	587 (en postes à temps plein)

#### 14.1.5 Participations

##### *Liste des participations*

En mars 2005, SRG SSR détenait des participations directes dans les sociétés suivantes (participation au capital inférieure à 50%):

##### **Secteur des médias**

- TV 5 Monde (11,1%)

- EuroNews Editrice [SECEMIE] (9,2%)
- WRG (40%)
- Radio X (20%)
- Sonal/Radio Lac (2,5%)

#### Secteur des fournisseurs / utilisateurs

- SDA (10%)
- SMD (33,3%)
- Telepool (26%)
- Viasuisse (42%)
- Romandie FM (28%)

Viennent s'y ajouter les participations détenues par les filiales:

- Virage S.à.r.l (20% de la filiale à 100% Telvetia SA)
- S.E.D.E. S.p.A. (49% de la filiale à 100% Telvetia SA)
- TXT Communications AG (100% Swiss Txt SA – seulement une société boîte aux lettres)

Selon le bilan consolidé de la maison mère du 31.12.2004, ces participations sont évaluées à 10,4 millions de francs, contre 5,9 millions de francs en 2001. Cette hausse de 4,5 millions de francs est entièrement attribuable aux changements d'évaluation des actions, c'est-à-dire aux recommandations relatives à la présentation des comptes RPC.

#### Transactions portant sur des participations 1999-2004

##### Investissements

Année	Société	But	Investissement en francs
1999	EPS Programm Service AG (SwissTxt)	Edition de programmes dans les secteurs du télétexte et d'Internet	200 000
1999	Twister Interactive AG (SwissTxt)	Fourniture de services interactifs	49 000
2000	TXT Communications AG (Swiss Txt)	Manteau d'actions	100 000
2000	Radio X	Diffusion de la station jeunesse Virus	50 000
2001	Sonal / Radio Lac (RSR)	Participation symbolique dans le cadre d'une collaboration en matière de programmation	76 500
2001	Viasuisse AG (FE)	Informations routières	143 300
2003	RadioEvents GmbH (FE)	Organisation de la Journée de la radio	10 000
2003	tpc international gmbh tv productionscenter (tpc)	Production audiovisuelle	1 257 000
2004	Romandie FM S.A.	Services, conseils et assistance dans le secteur radiophonique	35 000
		Total des investissements	1 920 800

##### Investissements qui ont été liquidés sans pertes

Année	Société	But	Amortissement en francs
2003	AGRAP - AG für Radiopublikationen	Magazine radio	--
2003	Twister Interactive AG (SwissTxt)	Fourniture de services interactifs	--

**Investissements qui ont été liquidés avec des pertes**

Année	Société	But	Amortissement en francs
2003	Fonds Media	Inconnu	10 000
2003	Stiftung Medialex	Inconnu	30 000
2003	Fondazione della Orchestra Svizzera Italiana (FOSI)	Fondation RSI (anciennement orchestre de la radio)	50 000
2003	EPS Programm Service AG (SwissTxt)	Edition de programmes dans les secteurs du télétexte et d'Internet	200 000
2003	tpc international gmbh tv productionscenter	Production audiovisuelle (tpc)	1 257 000
		Total des désinvestissements	1 547 000

**Corrections de valeur / provisions sur participations**

Année	Société	But	Amortissement en francs
2001	Sonal / Radio Lac (RSR)	Correction de valeur	76 500
2003	EuroNews (SECEMIE)	Provision pour coûts de liquidation	3 000 000
2003	WRG	Provision pour restructuration	650 000
2004	Radio X	Correction de valeur	50 000
		Total	3 776 500

**Participation aux déficits subis par les sociétés en participation**

Année	Société	But	Amortissement en francs
2001	WRG	Participation aux pertes 2001	809 460
2002	WRG	Participation aux pertes 2002	576 000
2003	WRG	Participation aux pertes 2003	650 000
2004	WRG	Participation aux pertes 2004	587 204
		Total	2 622 664

**Pertes encourues sur les prêts octroyés à des sociétés en participation**

Année	Société	But	Amortissement en francs
2003	AGRAP	Renonciation à une créance	1 200 000
2003	tpc international gmbh tv productionscenter	Renonciation à une créance	687 000
2004	tpc international gmbh tv productionscenter	Renonciation à une créance	100 000
		Total	1 987 000

**Principaux développements au cours des dernières années**

Au cours des cinq dernières années, SRG SSR a acquis des participations dans huit sociétés, les investissements s'étant élevés à 1,9 million de francs. Deux participations acquises durant cette période ont été liquidées sans pertes par la suite. Les investissements nets se sont ainsi montés à 1,7 million de francs.

Au cours de la même période, des participations à hauteur de 1,5 million de francs ont dû être liquidées avec des pertes. La plus grosse perte a été encourue avec tpc international gmbh TV productionscenter en Allemagne (1,3 million de francs). A noter que dans ce cas, l'acquisition et la liquidation figurent dans les comptes d'une seule et même année (2003).

Il convient de mentionner que dans deux cas (tpc international gmbh et AGRAP), il y a eu des pertes supplémentaires à hauteur de près de 2 millions de francs du fait de l'amortissement de créances provenant de prêts.

Il y a lieu de relever les sorties de capitaux régulières dans le cadre de la participation à WRG. D'après une évaluation des comptes SAP correspondants (comptes 55000, 55110), SRG SSR a encouru des dépenses supérieures à 2,6 millions de francs. De plus, il a fallu constituer des provisions à hauteur de 0,6 million de francs pour les futures mesures de restructuration. Une provision encore plus importante (3 millions de francs) a été constituée pour EuroNews (SECEMIE), à Lyon, qui est la société d'édition de la société opérationnelle EuroNews, la chaîne d'information européenne diffusée en sept langues.

### Stratégie de participations 2005-2009

Selon les déclarations faites par les responsables de SRG SSR au cours des entretiens, aucune acquisition n'est actuellement prévue dans le domaine des participations. Le responsable Stratégie et planification s'est exprimé ainsi: «L'acquisition d'autres participations ne constitue pas un objectif stratégique pour SRG SSR, mais rien n'est exclu. Les participations doivent présenter un intérêt d'ordre stratégique. Par ailleurs, dans le domaine des programmes, seuls des partenariats sont en règle générale possibles».

### Evaluation

- Les activités de SRG SSR en matière de participations n'étaient pas fortement orientées sur l'expansion au cours des cinq dernières années. SRG SSR ne poursuit pas une stratégie de participations agressive.
- D'après les informations obtenues, aucune autre acquisition n'est prévue à l'heure actuelle.
- A l'exception des deux participations «malheureuses» (EPS [par SwissTxt], ainsi que tpc international gmbh [par tpc Zurich]), qui ont entraîné des pertes financières, ainsi que des deux charges anciennes Euronews et WRG, qui ont nécessité la constitution de provisions ou une participation aux pertes au cours des dernières années, les acquisitions ne présentent pas de risques ou de problèmes financiers majeurs. La nouvelle concession octroyée par l'OFCOM à WRG en date du 1<sup>er</sup> janvier 2005 s'accompagne de l'application d'un nouveau modèle de financement avec participation de l'OFCOM, ce qui devrait avoir une incidence positive sur l'engagement financier de SRG SSR.
- Les corrections de valeurs des participations moins importantes en termes financiers sont acceptables. Par ailleurs, les évaluations sont contrôlées par les réviseurs du groupe sur une base annuelle et doivent respecter le principe de la présentation fidèle.
- Un rapport sur l'état des participations est établi chaque année à l'intention de la Direction générale et du Conseil d'administration.

#### 14.1.6 Collaborations

Les données suivantes se rapportent à l'année 2004.

PresseTV	
But	Fenêtre TV nationale des éditeurs suisses.
Année de fondation	1995

Participation de SRG SSR	La collaboration avec PresseTV est régie par un contrat de coopération qui spécifie le temps d'antenne accordé à PresseTV, ainsi que la durée des programmes et les modalités financières.
--------------------------	--

<b>3sat</b>	
But	Diffusion d'un programme germanophone né de la coopération entre ZDF, ARD, ORF et SRG SSR (transmission par satellite).
Année de fondation	1984
Participation de SRG SSR	Fourniture de programmes culturels et coopération rédactionnelle à hauteur d'environ 10 pour cent de l'ensemble des programmes.

<b>Arte (Association relative à la télévision européenne)</b>	
But	Chaîne culturelle européenne.
Année de fondation	1991
Participation de SRG SSR	Il existe une convention de coopération entre Arte et SRG SSR qui régleme la réalisation de coproductions.

<b>Phonothèque nationale suisse</b>	
But	La Phonothèque nationale suisse est chargée de collectionner, recenser et mettre à disposition les phonogrammes dont le contenu présente un lien avec l'histoire et la culture de la Suisse.
Année de fondation	1987
Participation de SRG SSR	SRG SSR est membre fondateur et, partant, membre de la Fondation.

<b>Chaîne du Bonheur</b>	
But	La Chaîne du Bonheur est le bras humanitaire de SRG SSR. Elle récolte des fonds pour venir en aide aux victimes de catastrophes causées par l'homme ou par la nature et participe au financement des programmes d'aide de ses partenaires, les œuvres d'entraide suisses.
Année de fondation	1946
Participation de SRG SSR	SRG SSR est membre fondateur et, partant, membre de la Fondation.

<b>Memoriav</b>	
But	Association pour la sauvegarde de la mémoire audiovisuelle suisse
Année de fondation	1995
Participation de SRG SSR	SRG SSR est membre fondateur et, partant, membre de l'Association.

<b>Medienausbildungszentrum</b>	
But	Le Medienausbildungszentrum (MAZ) est la plus grande école de journalisme en Suisse alémanique.
Année de fondation	1984
Participation de SRG SSR	SRG SSR soutient le MAZ par une contribution annuelle de 250 000 francs, sans compter ses nombreux collaborateurs qui partagent leurs connaissances et leur savoir-faire en donnant des cours communs avec le MAZ. Les services de formation de Schweizer Fernsehen et Schweizer Radio DRS organisent en outre des cours communs avec le MAZ.

### 14.1.7 Tableaux de base

**Tableau 20: heures de programmes radiophoniques (prestations principales) par types de production, 1995-2004**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Total SRG SSR</b>										
En heures par an										
Production interne	25 326	25 697	26 308	27 547	28 108	27 930	27 657	28 096	29 034	29 419
Production externe	52 088	54 753	59 630	63 695	66 500	74 634	74 055	73 518	72 203	70 449
Rediffusion	6 053	6 819	6 929	11 088	14 593	16 425	18 917	19 105	19 482	21 141
Total	83 468	87 269	92 867	102 330	109 201	118 989	120 629	120 719	120 719	121 009
En %										
Production interne	30%	29%	28%	27%	26%	23%	23%	23%	24%	24%
Production externe	62%	63%	64%	62%	61%	63%	61%	61%	60%	58%
Rediffusion	7%	8%	7%	11%	13%	14%	16%	16%	16%	17%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>SR DRS</b>										
En heures par an										
Production interne	8 102	8 200	8 500	8 700	8 620	9 288	9 412	10 070	10 093	10 102
Production externe	16 998	17 900	20 400	22 600	25 040	32 086	31 994	31 597	31 611	31 100
Rediffusion	2 600	2 600	2 400	2 300	3 740	4 089	3 948	3 746	3 709	4 331
Total	27 700	28 700	31 300	33 600	37 400	45 463	45 354	45 413	45 413	45 533
En %										
Production interne	29%	29%	27%	26%	23%	20%	21%	22%	22%	22%
Production externe	61%	62%	65%	67%	67%	71%	71%	70%	70%	68%
Rediffusion	9%	9%	8%	7%	10%	9%	9%	8%	8%	10%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>RSR</b>										
En heures par an										
Production interne	8 004	7 899	8 121	8 909	9 722	9 035	8 537	8 634	9 758	10 257
Production externe	17 709	18 482	20 745	22 443	22 240	22 808	22 983	22 704	21 623	20 193
Rediffusion	1 254	1 483	2 007	6 510	8 635	10 129	12 279	12 461	12 419	13 471
Total	26 968	27 864	30 873	37 862	40 597	41 972	43 799	43 799	43 800	43 920
En %										
Production interne	30%	28%	26%	24%	24%	22%	19%	20%	22%	23%
Production externe	66%	66%	67%	59%	55%	54%	52%	52%	49%	46%
Rediffusion	5%	5%	7%	17%	21%	24%	28%	28%	28%	31%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>TSR</b>										
En heures par an										
Production interne	7 741	8 049	8 024	8 006	8 037	8 023	8 068	7 735	7 557	7 638
Production externe	15 044	15 993	16 103	16 169	16 236	16 382	15 765	15 894	15 564	15 569
Rediffusion	1 890	2 324	2 167	2 105	2 026	2 055	2 537	2 748	3 208	3 154
Total	24 674	26 366	26 294	26 280	26 299	26 460	26 370	26 377	26 329	26 361
En %										
Production interne	31%	31%	31%	30%	31%	30%	31%	29%	29%	29%
Production externe	61%	61%	61%	62%	62%	62%	60%	60%	59%	59%
Rediffusion	8%	9%	8%	8%	8%	8%	10%	10%	12%	12%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source: Dataroom SRG SSR

**Tableau 21: heures de programmes radiophoniques (prestations principales) par contenus, 1995-2004**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Musique classique	17 643	18 031	18 168	15 937	18 407	18 874	18 513	17 671	17 244	17 404
Musique de divertissement	38 041	40 733	45 384	53 821	59 397	66 769	67 627	67 369	66 016	64 525
Information	11 378	11 357	11 540	13 957	12 537	13 354	13 422	13 902	14 226	14 187
Autres émissions parlées	16 406	17 148	17 775	18 615	18 860	19 993	21 066	21 776	23 233	24 893
Total	83 468	87 269	92 867	102 330	109 201	118 990	120 629	120 718	120 719	121 009

Source: Dataroom SRG SSR

**Tableau 22: utilisation de la radio en minutes par jour, 1995-2004**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Deutschschweiz</b>										
Total radio	199,0	194,0	194,0	198,0	200,0	193,0	114,9	110,9	111,0	106,2
SRG SSR	100,0	96,0	99,0	96,0	94,0	97,0	72,2	70,7	73,4	69,5
SR DRS							68,2	66,6	69,2	65,4
DRS1	76,0	73,0	73,0	72,0	70,0	66,0	46,7	46,2	47,2	42,7
Musigwälle 531							3,7	3,5	3,2	3,7
DRS2	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,3	4,7	5,1	5,0
DRS3	18,0	17,0	18,0	18,0	17,0	23,0	12,5	12,1	13,5	13,9
Virus							0,1	0,1	0,2	0,1
RSR La Première							0,5	0,4	0,6	0,4
RSI Rete Uno							0,4	0,4	0,4	0,4
Swiss Satellite Radios							1,5	1,9	2,0	2,2
Autres SRG SSR	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	1,6	1,4	1,3	1,1
Total stations étrangères	26,0	26,0	25,0	27,0	27,0	22,0	10,9	10,1	9,1	8,6
Total radios privées suisses	73,0	72,0	71,0	76,0	80,0	73,0	31,8	30,2	28,5	28,1
<b>Suisse romande</b>										
Total radio	129,0	149,0	140,0	138,0	138,0	142,0	107,4	103,2	104,9	100,8
SRG SSR	66,0	69,0	64,0	58,0	59,0	65,0	63,5	63,7	65,8	63,0
RSR							56,3	56,4	58,1	56,4
La Première	49,0	52,0	47,0	45,0	39,0	39,0	38,4	38,5	41,3	41,2
Option Musique					8,0	11,0	8,7	8,8	9,1	7,9
Espace 2	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	4,4	3,9	3,3	3,3
Couleur 3	9,0	9,0	9,0	6,0	6,0	6,0	4,9	5,1	4,4	4,0
SR DRS1							3,1	3,0	3,6	2,5
RSI Rete Uno							0,5	0,5	0,5	0,4
Swiss Satellite Radios							1,4	1,7	1,6	1,7
Autres SRG SSR	5,0	6,0	6,0	4,0	4,0	4,0	2,3	2,1	2,0	2,0
Total stations étrangères	36,0	36,0	30,0	30,0	25,0	25,0	17,5	15,6	15,4	14,0
Radios privées suisses	27,0	44,0	45,0	50,0	55,0	52,0	26,3	23,9	23,8	23,8
<b>Svizzera italiana</b>										
Total radio	171,0	178,0	153,0	146,0	158,0	148,0	109,1	107,6	105,7	103,4
SRG SSR	116,0	127,0	114,0	106,0	121,0	111,0	87,2	86,5	87,3	85,7
RSI							74,5	74,1	74,9	73,4
Rete Uno	89,0	94,0	86,0	80,0	87,0	81,0	56,5	56,5	55,8	53,2
Rete Due	2,0	4,0	2,0	2,0	2,0	4,0	8,3	7,8	7,6	7,5
Rete Tre	14,0	21,0	20,0	17,0	24,0	21,0	9,6	9,9	11,5	12,6
SR DRS1							9,2	8,6	8,7	8,3
RSR La Première							0,9	1,1	1,0	0,9
Swiss Satellite Radios2							1,2	1,4	1,5	1,9
Autres SRG SSR	12,0	9,0	6,0	6,0	8,0	5,0	1,4	1,2	1,1	1,2
Total stations étrangères	39,0	39,0	29,0	29,0	23,0	25,0	15,5	14,9	12,5	11,7
Total radios privées suisses	16,0	12,0	11,0	12,0	14,0	12,0	6,3	6,2	5,9	6,1

Du fait de méthodes différentes, les valeurs de 1995 à 2000 ne sont pas directement comparables à celles de 2001 à 2004.

Source: Dataroom SRG SSR (Service de la recherche)

**Tableau 23: parts du marché radiophonique (en %), 1995-2005**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Deutschschweiz</b>											
SRG SSR	50,2	49,5	50,5	48,0	46,5	50,8	62,7	63,6	66,1	65,5	66,9
Radios privées CH	36,7	37,1	36,6	38,4	40,0	37,8	27,7	27,2	25,6	26,3	25,5
Stations étrangères	13,1	13,4	12,9	13,6	13,5	11,4	9,6	9,2	8,3	8,2	7,6
<b>Suisse romande</b>											
SRG SSR	51,2	46,3	46,5	42,1	42,0	45,8	59,2	61,7	62,7	62,6	63,4
Radios privées CH	20,9	29,5	32,1	36,2	39,9	36,6	24,3	23,0	22,5	23,5	23,4
Stations étrangères	27,9	24,2	21,4	21,7	18,1	17,6	16,5	15,3	14,8	13,9	13,3
<b>Svizzera italiana</b>											
SRG SSR	67,8	71,3	74,5	72,6	76,6	75,0	79,8	80,4	82,6	82,9	82,2
Radios privées CH	9,4	6,7	7,2	8,2	8,9	8,1	5,8	5,7	5,5	5,8	6,8
Stations étrangères	22,8	21,9	19,0	19,9	14,6	16,9	14,4	13,9	11,9	11,3	11,0

Du fait de méthodes différentes, les valeurs de 1995 à 2000 ne sont pas directement comparables à celles de 2001 à 2004.

Source: Dataroom SRG SSR (Service de la recherche)



**Tableau 24: heures de programmes télévisés (prestations principales) par types de production, 1998-2004**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Total SRG SSR</b>							
En heures par an							
Production interne	8 346	8 452	7 914	8 543	9 070	10 881	9 034
Production externe	24 200	26 928	29 549	22 127	21 837	20 592	21 967
Rediffusion	18 376	21 367	22 570	28 958	31 413	34 571	35 089
Total	52 920	58 746	62 033	61 629	64 322	68 047	68 094
En %							
Production interne	16%	14%	13%	14%	14%	16%	13%
Production externe	46%	46%	48%	36%	34%	30%	32%
Rediffusion	35%	36%	36%	47%	49%	51%	52%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>SF DRS</b>							
En heures par an							
Production interne	3 368	3 439	3 075	3 777	3 219	3 724	2 947
Production externe	5 828	9 895	12 592	5 773	6 867	7 894	8 899
Rediffusion	4 064	6 574	7 418	13 095	13 865	13 791	13 533
Total	13 261	19 909	23 086	22 646	23 952	25 410	25 380
En %							
Production interne	25%	17%	13%	17%	13%	15%	12%
Production externe	44%	50%	55%	25%	29%	31%	35%
Rediffusion	31%	33%	32%	58%	58%	54%	53%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>TSR</b>							
En heures par an							
Production interne	2 783	2 684	2 521	2 368	2 350	2 395	2 422
Production externe	9 682	8 789	8 678	8 319	8 102	6 807	7 061
Rediffusion	11 880	12 086	12 175	12 734	12 929	13 924	13 671
Total	24 346	23 560	23 375	23 422	23 382	23 127	23 155
En %							
Production interne	11%	11%	11%	10%	10%	10%	10%
Production externe	40%	37%	37%	36%	35%	29%	30%
Rediffusion	49%	51%	52%	54%	55%	60%	59%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>TSI</b>							
En heures par an							
Production interne	2 194	2 330	2 318	2 398	3 501	4 762	3 665
Production externe	8 690	8 244	8 279	8 035	6 868	5 891	6 007
Rediffusion	2 432	2 707	2 977	3 129	4 607	6 856	7 885
Total	13 317	13 282	13 575	13 563	14 977	17 510	17 558
En %							
Production interne	16%	18%	17%	18%	23%	27%	21%
Production externe	65%	62%	61%	59%	46%	34%	34%
Rediffusion	18%	20%	22%	23%	31%	39%	45%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source: Dataroom SRG SSR

**Tableau 25: heures de programmes télévisés (prestations principales) par contenus, 1998-2004**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Actualité	3 813	4 395	4 147	3 975	4 154	6 098	4 315
Information	2 114	2 280	2 540	3 331	3 655	4 576	3 620
Culture et formation	2 886	2 897	2 830	2 998	3 175	3 467	2 927
Films + jeux télévisés	9 628	10 456	11 384	11 937	11 527	11 453	11 810
Divertissement	1 682	1 670	1 710	2 154	1 724	2 135	2 415
Sport	5 372	4 545	4 903	4 454	5 623	5 175	5 402
Autres	17 752	18 226	17 608	16 887	18 377	19 310	21 915
Total	43 247	44 469	45 122	45 736	48 235	52 214	52 404

Source: Dataroom SRG SSR

Tableau 26: utilisation de la télévision en minutes par jour\*, 1995-2004

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Deutschschweiz										
Total TV	128,0	129,0	127,0	132,0	137,0	137,4	139,2	140,6	141,3	147,6
SRG SSR	44,0	45,0	44,0	46,0	46,0	45,6	46,9	50,6	50,2	52,0
SF1	37,0	36,0	35,0	34,0	36,0	34,4	36,5	37,0	36,6	36,4
SF2	5,0	7,0	7,0	10,0	9,0	10,1	9,2	12,1	11,8	13,5
SFi								0,6	1,0	1,2
SF				44,0	45,0	44,5	45,7	49,7	49,3	51,1
TSR1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4
TSI 1	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,4	0,4	0,2	0,2	0,2
Chaînes privées CH					6,2	10,1	11,5	5,6	5,8	5,7
Autres	16,0	18,0	23,0	28,0	26,4	25,7	25,7	26,4	27,8	30,1
Suisse romande										
Total TV	149,0	150,0	143,0	154,0	161,0	159,0	164,4	166,6	168,1	173,1
SRG SSR	51,0	52,0	51,0	56,0	58,0	56,0	55,6	54,6	55,7	56,1
TSR1	44,0	43,0	41,0	44,0	45,0	43,0	42,8	42,1	42,8	42,6
TSR2	3,0	6,0	6,0	8,0	8,0	9,0	8,4	8,5	8,8	10,0
TSR			47,0	52,0	53,0	51,0	51,2	50,6	51,6	52,6
SF1	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,1	2,8	2,9	2,3
TSI 1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,8	0,6	0,6	0,4
Non SRG SSR	98,0	98,0	94,0	98,0	102,0	103,0	108,8	112,0	112,4	117,0
Svizzera italiana										
Total TV	157,0	164,0	157,0	164,0	170,0	171,0	168,7	177,4	174,6	178,1
SRG SSR	49,0	56,0	55,0	57,0	62,0	59,0	57,5	57,6	62,6	66,1
TSI 1	41,0	47,0	46,0	43,0	46,0	44,0	44,1	43,6	48,0	48,3
TSI 2	2,0	3,0	4,0	9,0	10,0	10,0	9,1	9,1	9,8	12,3
TSI				52,0	55,0	54,0	53,2	52,7	57,9	60,6
SF1	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	2,0	2,2	2,5	2,3	2,8
TSR1	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	2,0	1,5	1,5	1,4	1,5
Non SRG SSR	108,0	108,0	101,0	105,0	109,0	110,0	109,4	118,1	110,2	110,0
TeleTicino						2,0	1,8	1,7	1,8	2,1

Source: Dataroom SRG SSR (Service de la recherche)

Tableau 27: parts du marché télévisuel (en %), 1995-2005

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Deutschschweiz											
SRG SSR	33,9	34,5	33,4	34,6	33,8	33,1	33,6	35,9	35,4	35,2	34,1
Chaînes privées	..	..	..	..	4,5	7,3	8,3	4,0	4,2	4,0	4,1
Autres	66,1	65,5	66,6	65,4	61,7	59,6	58,1	60,1	60,4	60,8	61,8
Suisse romande											
SRG SSR	34,7	35,1	35,1	36,4	35,8	34,9	33,7	32,6	33,1	32,3	33,5
Autres	65,3	64,9	64,9	63,6	64,2	65,1	66,3	67,4	66,9	67,7	66,5
Svizzera italiana											
SRG SSR	31,4	33,6	35,6	35,2	36,0	34,0	34,0	32,3	35,7	37,2	36,8
Tele Ticino	..	..	..	..	..	0,9	1,1	0,9	1,0	1,2	1,2
Autres	68,6	66,4	64,4	64,8	64,0	65,1	64,9	66,8	63,3	61,6	62,0

Source: Dataroom SRG SSR (Service de la recherche)

## 14.2 Tableaux détaillés relatifs au chapitre 3

**Tableau 28: attribution des ressources aux unités d'organisation, 1996-2004 (en milliers de CHF)**

	Télévision					Radio				TV+ Radio	
	SF DRS	TSR	TSI	TvR	Total	SR DRS	RSR	RSI	RR		Total
Total des ressources											
1996	258 134	208 483	146 891	4 286	617 794	113 042	82 016	53 941	7 894	256 893	874 687
1997	267 100	208 343	146 563	4 364	626 370	111 361	81 119	53 385	8 162	254 027	880 397
1998	299 706	217 945	152 825	4 408	674 884	124 421	88 282	58 627	9 467	280 797	955 681
1999	307 610	225 001	152 417	4 430	689 458	125 769	91 554	59 401	10 225	286 949	976 407
2000	366 513	243 392	168 132	5 486	783 523	131 075	92 077	61 510	10 389	295 051	1 078 574
2001	440 741	294 427	200 767	5 729	941 664	168 932	112 354	73 567	13 879	368 732	1 310 396
2002	429 094	290 293	190 752	6 041	916 180	173 350	115 495	75 167	13 785	377 797	1 293 977
2003	428 532	278 734	191 315	6 086	904 667	176 995	116 629	77 151	13 546	384 321	1 288 988
2004	444 001	284 095	190 980	6 013	925 089	172 849	115 295	76 700	13 917	378 761	1 303 850
Seulement mandat											
1996	234 023	186 926	136 336	4 286	561 571	103 107	75 412	50 558	6 992	236 069	797 640
1997	235 701	188 173	137 267	4 364	565 505	104 415	76 380	51 216	7 737	239 748	805 253
1998	249 849	199 089	144 863	4 408	598 209	116 641	83 273	56 329	8 951	265 194	863 403
1999	249 891	199 196	144 731	4 430	598 248	107 701	78 586	52 458	8 113	246 858	845 106
2000	252 003	200 788	146 580	4 452	603 823	109 202	79 460	53 035	8 405	250 102	853 925
2001	292 646	218 757	151 270	5 464	668 137	117 015	84 880	56 393	9 443	267 731	935 868
2002	278 807	214 470	153 523	5 694	652 494	120 766	87 601	58 107	9 845	276 319	928 813
2003	279 350	211 378	153 481	5 714	649 923	121 984	88 725	59 095	9 855	279 659	929 582
2004	282 305	219 566	153 781	5 734	661 386	121 811	88 636	59 002	10 489	279 938	941 324

Source: Dataroom SRG SSR

**Tableau 29: réalisation des objectifs financiers concrets, 2001-2004**

<b>O1: les actifs circulants correspondent au moins aux fonds de tiers à court et moyen terme.</b>						
<i>(en mio. de CHF)</i>	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Actifs circulants	380	438	373	360	391	420
Fonds de tiers à court/moyen terme <sup>1)</sup>	201	270	217	213	383	376
<i>Avis du CDF:</i>	<i>atteint</i>	<i>atteint</i>	<i>atteint</i>	<i>atteint</i>	<i>atteint</i>	<i>atteint</i>
<sup>1)</sup> y compris les reconnaissances de dettes de 20 millions de francs (taux d'intérêt 5%, échéance 1993 - 2003) et un prêt de 200 millions de francs (taux d'intérêt 2,5%, échéance 2003 - 2008); ces créances figurent au bilan de SRG SSR en tant que fonds de tiers à long terme						
<b>O2: degré d'autofinancement s'élevant à 50%</b>						
<i>(en %)</i>	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Degré d'autofinancement	51	50	52	52	52	52
<i>Avis du CDF:</i>	<i>atteint</i>	<i>atteint</i>	<i>atteint</i>	<i>atteint</i>	<i>atteint</i>	<i>atteint</i>
<b>O3: les actifs immobilisés doivent être couverts au moins à 70% par les fonds propres (degré de couverture 1) et à 140% par les fonds propres et les fonds de tiers à long terme (degré de couverture 2).</b>						
<i>(en %)</i>	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Degré de couverture des placements 1	78	80	78	77	79	81
<i>Avis du CDF:</i>	<i>atteint</i>	<i>atteint</i>	<i>atteint</i>	<i>atteint</i>	<i>atteint</i>	<i>atteint</i>
Degré de couverture des placements 2	128	127	124	120	128	133
<i>Avis du CDF:</i>	<i>non atteint</i>	<i>non atteint</i>	<i>non atteint</i>	<i>non atteint</i>	<i>non atteint</i>	<i>non atteint</i>
<b>O4: une part des actifs immobilisés d'au moins 5% peut être rendue liquide dans un délai d'un an.</b>						
<i>(en mio. de CHF)</i>	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Actifs immobilisés	728	735	765	770	771	750
dont 5%	36	38	38	39	39	38
<i>Avis du CDF: on peut partir du principe que cet objectif pourrait être atteint.</i>						
<b>O5: les fonds de tiers à long terme portant intérêt sont limités à 345 millions de francs.</b>						
<i>(en mio. de CHF)</i>	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Fonds de tiers	29	29	29	9	209	200
<i>Avis du CDF:</i>	<i>atteint</i>	<i>atteint</i>	<i>atteint</i>	<i>atteint</i>	<i>atteint</i>	<i>atteint</i>

O6: tous les investissements, à l'exception des bâtiments et des participations, doivent être financés grâce au cash flow sur une moyenne de plusieurs années.						
<i>(en mio. de CHF)</i>	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Investissements <sup>2)</sup>	55	49	50	33	33	36
Cash flow <sup>3)</sup>	59	85	- 34	96	130	120
<i>Avis du CDF: cet objectif est atteint sur une moyenne de plusieurs années.</i>						
<sup>2)</sup> Destinés à l'acquisition de terrains, de moyens de production, de matériel informatique et d'autres immobilisations corporelles.						
<sup>3)</sup> Interprétation du CDF: apport de fonds provenant des activités						
O7: les investissements et les projets relevant de la compétence du CA ou de la DG doivent avoir subi une analyse de la rentabilité et/ou des risques (à l'exception des investissements de remplacement) et sont calculés a posteriori.						
<i>Avis du CDF: il y a lieu de procéder aux calculs et aux analyses en question.</i>						
O8: pour les investissements de rationalisation, on table en règle générale sur un ROI de 6%.						
<i>Avis du CDF: le problème qui se pose est qu'il n'y a que peu d'investissements qui peuvent être considérés comme de purs investissements de rationalisation.</i>						
O9: la part des coûts fixes dans les coûts totaux est régulièrement contrôlée à des fins de flexibilisation de la capacité d'agir sur les finances.						
<i>Avis du CDF: il manque les données en question.</i>						
O10: dans un objectif de transparence des coûts et des financements, les activités hors cœur de métier doivent être transférées dans des sociétés séparées auxquelles des tiers peuvent participer.						
<i>Avis du CDF: c'est majoritairement le cas (cf. organigramme de SRG SSR).</i>						
O11: les activités des filiales sont orientées vers le profit. Des couvertures de déficit et des subventions d'exploitation peuvent être accordées exceptionnellement, mais devront être remboursées dans le cas d'un bénéfice.						
<i>(bénéfices en mio. de CHF)</i>	1999	2000	2001	2002	2003	2004
tpc zürich ag	1'429	2'154	1'694	2'097	1'527	4'697
publisuisse sa	50	50	50	2'952	3'295	4'363
Publica Data SA	139	169	239	285	295	436
Telvetia S.A.	370	778	299	148	278	125
Viasuisse SA	-	-	-219	566	233	146
Teletext Suisse SA	501	-260	-874	-853	-482	-460
<i>Avis du CDF: à l'exception de Teletext Suisse SA, les filiales réalisent des bénéfices. Cet objectif est atteint en grande partie. S'agissant des couvertures de déficit et des subventions d'exploitation, il manque les données en question.</i>						
O12: des prestations à fonds perdus peuvent être fournies exceptionnellement à des sociétés et à des projets pilotes pour autant que ces projets revêtent une importance stratégique pour l'évolution future.						
<i>Avis du CDF: en 2000, des prêts à hauteur de quatre millions de francs ont été accordés à Teletext Suisse SA. De même, différentes couvertures de déficit telles que pour World Radio Geneva (WRG) d'un montant d'environ 1,4 mio. de francs pour la période 1999-2004 ou la participation infructueuse de tpc en Allemagne (environ 2 mio. de francs) peuvent être justifiées du fait de leur importance stratégique.</i>						

Source: Dataroom SRG SSR, propres calculs

**Tableau 30: charges des unités d'entreprises (en mio. de CHF), 1999-2010**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>SR DRS</b>												
Charges de personnel	83	85	90	90	92	90	91	93	92	92	92	92
Charges de programme et de production	21	21	50	51	53	50	50	49	44	42	39	38
Autres charges d'exploitation	30	32	35	38	37	37	42	39	39	39	36	37
Amortissements/corrections de valeur	4	4	4	6	6	6	6	5	5	5	6	5
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>142</b>	<b>179</b>	<b>185</b>	<b>188</b>	<b>182</b>	<b>189</b>	<b>186</b>	<b>179</b>	<b>177</b>	<b>173</b>	<b>173</b>
<b>SF DRS</b>												
Charges de personnel	170	109	116	110	113	113	113	116	117	118	119	121
Charges de programme et de production	146	273	323	331	316	334	325	347	324	336	310	325
Autres charges d'exploitation	53	41	56	53	53	50	51	52	52	50	49	49
Amortissements/corrections de valeur	14	2	2	1	1	1	1	2	3	3	3	4
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>425</b>	<b>497</b>	<b>495</b>	<b>483</b>	<b>499</b>	<b>490</b>	<b>517</b>	<b>496</b>	<b>508</b>	<b>482</b>	<b>499</b>
<b>RSR</b>												
Charges de personnel	58	59	61	61	63	63	65	65	64	63	63	63
Charges de programme et de production	17	16	30	31	32	31	32	32	30	30	29	29
Autres charges d'exploitation	19	20	26	29	27	25	25	24	25	24	24	24
Amortissements/corrections de valeur	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>98</b>	<b>120</b>	<b>124</b>	<b>125</b>	<b>124</b>	<b>126</b>	<b>124</b>	<b>123</b>	<b>121</b>	<b>119</b>	<b>119</b>
<b>TSR</b>												
Charges de personnel	122	124	133	136	137	138	137	137	136	136	135	135
Charges de programme et de production	94	102	129	137	120	132	121	138	130	137	127	136
Autres charges d'exploitation	33	30	45	45	43	42	49	45	44	43	42	37
Amortissements/corrections de valeur	9	8	9	9	9	9	9	10	12	13	13	13
<b>Total</b>	<b>258</b>	<b>264</b>	<b>316</b>	<b>327</b>	<b>309</b>	<b>321</b>	<b>316</b>	<b>331</b>	<b>322</b>	<b>329</b>	<b>316</b>	<b>321</b>
<b>RSI</b>												
Charges de personnel	35	36	37	37	38	37	38	38	38	38	38	38
Charges de programme et de production	17	17	25	25	27	26	27	26	24	24	23	23
Autres charges d'exploitation	7	12	14	15	15	15	14	14	14	14	13	13
Amortissements/corrections de valeur	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>66</b>	<b>77</b>	<b>78</b>	<b>81</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>78</b>	<b>77</b>	<b>76</b>	<b>76</b>
<b>TSI</b>												
Charges de personnel	83	86	87	88	88	89	88	89	85	85	86	86
Charges de programme et de production	59	75	97	86	85	83	83	86	84	89	83	89
Autres charges d'exploitation	16	19	26	28	26	27	25	25	25	23	23	23
Amortissements/corrections de valeur	5	4	5	5	5	7	7	7	8	8	8	7
<b>Total</b>	<b>163</b>	<b>184</b>	<b>215</b>	<b>207</b>	<b>204</b>	<b>206</b>	<b>202</b>	<b>207</b>	<b>203</b>	<b>206</b>	<b>199</b>	<b>205</b>
<b>RTR</b>												
Charges de personnel	9	10	11	11	12	12	12	13	13	13	13	13
Charges de programme et de production	4	4	8	6	7	6	6	5	5	5	5	5
Autres charges d'exploitation	2	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3
Amortissements/corrections de valeur	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>
<b>swissinfo</b>												
Charges de personnel	21	22	23	23	29	19	19	20	20	20	20	20
Charges de programme et de production	17	19	14	12	12	10	5	7	7	7	7	7
Autres charges d'exploitation	7	8	10	8	8	7	7	7	7	7	7	7
Amortissements/corrections de valeur	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>50</b>	<b>48</b>	<b>45</b>	<b>51</b>	<b>38</b>	<b>32</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>

1999-2004 valeurs établies, 2005 valeurs prévues, 2006-2010 valeurs planifiées  
 Source: Dataroom SRG SSR (rapports de gestion, perspectives financières 2006-2010)

Tableau 31: charges des unités d'organisation (en mio. de CHF), 1999-2010

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>DG</b>												
Charges de personnel	12	56	25	21	35	42	16	23	45	33	33	36
Charges de programme et de production	14	163	23	29	16	23	30	58	60	66	73	75
Autres charges d'exploitation	206	41	40	47	40	41	49	48	49	49	47	41
Amortissements/corrections de valeur	18	18	21	23	29	45	30	31	31	31	31	31
Total	250	278	109	120	120	150	125	160	185	179	184	184
<b>MSC</b>												
Charges de personnel	29	30	32	32	33	35	36	36	37	37	37	38
Charges de programme et de production	223	192	182	47	42	41	38	46	46	46	46	46
Autres charges d'exploitation	50	35	38	26	27	29	30	31	32	31	31	31
Amortissements/corrections de valeur	6	6	7	10	10	10	11	14	14	14	14	14
Total	308	263	259	115	112	115	115	128	128	128	128	129
<b>BUS</b>												
Charges de personnel	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
Charges de programme et de production	59	77	68	88	75	86	70	104	77	104	75	103
Autres charges d'exploitation	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0
Amortissements/corrections de valeur	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	61	79	69	90	78	89	72	107	79	106	77	105
<b>UAF</b>												
Charges de personnel	7	7	7	7	0	0	0	0	0	0	0	0
Charges de programme et de production	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Autres charges d'exploitation	2	4	3	6	8	6	3	5	11	14	17	17
Amortissements/corrections de valeur	1	1	3	1	0	-1	0	0	0	0	0	0
Total	10	12	13	14	8	5	3	5	11	14	17	17

1999-2004 valeurs établies, 2005 valeurs prévues, 2006-2010 valeurs planifiées  
Source: Dataroom SRG SSR (rapports de gestion, perspectives financières 2006-2010)

Tableau 32: charges des grandes filiales (en mio. de CHF), 1999-2010

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>publisuisse</b>												
Achat de temps de publicité / sponsoring	273	304	267	261	253	275	275	..	..	..	..	..
Charges de personnel	12	12	12	14	13	14	14	..	..	..	..	..
Charges de programme et de production	6	6	5	6	6	7	7	..	..	..	..	..
Autres charges d'exploitation	5	5	7	6	6	6	7	..	..	..	..	..
Amortissements/corrections de valeur	6	4	7	7	5	3	2	..	..	..	..	..
Total	302	331	298	294	283	305	305	..	..	..	..	..
<b>tpc</b>												
Charges de personnel	..	68	71	69	68	70	68	..	..	..	..	..
Charges de programme et de production	..	23	27	24	28	27	27	..	..	..	..	..
Autres charges d'exploitation	..	26	26	22	23	22	24	..	..	..	..	..
Amortissements/corrections de valeur	..	11	18	14	17	14	13	..	..	..	..	..
Total	0	128	142	129	136	133	132	..	..	..	..	..
<b>SwissTXT</b>												
Charges de personnel	10	11	11	12	12	12	12	12	12	..	..	..
Charges de programme et de production	2	2	3	2	2	2	2	2	2	..	..	..
Autres charges d'exploitation	4	4	5	5	5	4	5	5	5	..	..	..
Amortissements/corrections de valeur	2	3	2	2	2	2	2	2	2	..	..	..
Total	18	20	21	21	21	20	21	21	21	..	..	..

1999-2004 valeurs établies, 2005 valeurs prévues, 2006-2010 valeurs planifiées  
Source: Dataroom SRG SSR (rapports de gestion, perspectives financières 2006-2010)

**Tableau 33: coûts liés aux droits de la maison mère SRG SSR et de BUS (en mio. de CHF), 1999-2004**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Maison mère SRG SSR						
Auteurs, éditeurs, agences <sup>1</sup>	86	72	65	73	62	79
Droits d'auteur au niveau national <sup>2</sup>	0	31	31	31	35	33
Total des coûts liés aux droits	86	103	96	105	97	112
Business Unit Sport BUS						
Droits (hors grandes opérations) <sup>3</sup>	31	32	34	31	35	35
Grandes opérations <sup>4</sup>	7	22	7	25	16	30
Total des coûts liés aux droits	38	53	41	56	51	64

1) Notamment droits sportifs, SSA, ProLitteris, agences

2) Notamment SUISA, Swissperform, IFPI/SIG; contient les valeurs 1999 de la rubrique «Auteurs, éditeurs, agences»

3) Coûts bruts des droits sportifs sans vente de droits

4) Droits sportifs et production centrale des grands projets (notamment Coupe d'Europe / Coupe du monde de football, Jeux olympiques).

Source: Dataroom SRG SSR (portail d'info Intranet)

**Tableau 34: coûts des droits de diffusion des grands événements internationaux (en mio. de CHF), 1980-2008**

Année	FIFA Coupe du monde de football		UEFA Coupe d'Europe de football		Jeux olympiques d'été		Jeux olympiques d'hiver		Total par an
	Lieu	Mio. CHF	Lieu	Mio. CHF	Lieu	Mio. CHF	Lieu	Mio. CHF	Mio. CHF
1980			Italie	3	Moscou	8	Lake Placid	4	16
1982	Espagne	11							11
1984			France	4	Los Angeles	29	Sarajevo	6	39
1986	Mexique	14							14
1988			Allemagne	5	Séoul	42	Calgary	9	56
1990	Italie	37							37
1992			Suède	25	Barcelone	113	Albertville	27	165
1994	Etats-Unis	43					Lillehammer	36	79
1996			Angleterre	80	Atlanta	356			436
1998	France	68					Nagano	108	176
2000			Belgique- Pays-Bas	140	Sydney	525			665
2002	Corée-Japon	2 100					Salt Lake C.	180	2 280
2004			Portugal	800	Athènes	591			1 391
2006	Allemagne	2 100					Turin	203	2 303
2008			Suisse- Autriche	..	Beijing	665			..

Source: Dataroom SRG SSR (portail d'info Intranet)

**Tableau 35: développement de l'offre de programmes de SRG SSR (en mio. de CHF), 1999-2004**

<b>Vue d'ensemble du développement de l'offre de programmes</b>	<b>Mio. CHF</b>
Développement des prestations dans le domaine radiophonique	+ 10,8
Développement des prestations dans le domaine de l'audiovisuel	+ 31,2
Coûts supplémentaires liés aux programmes	+ 103,6
Total des coûts supplémentaires pour le développement de l'offre de programmes	+ 145,6
<b>Détail du développement des prestations dans le domaine radiophonique</b>	<b>Mio. CHF</b>
Lancement de Musigwälle 531	+ 0,3
Lancement de Virus (+ 7814 hrs)	+ 0,9
Développement des journaux régionaux	+ 1,7
DRS3, information et programmation nocturne	+ 0,7
Numérisation	+ 2,3
Développement d'Option Musique (+ 1953 hrs)	+ 0,2
Lancement d'Option Musique à Genève (1953 hrs)	+ 0,1
Développement de RSR La Première	+ 0,4
Développement de Rete 1	+ 0,8
Développement de Radio Rumantsch (+ 290 hrs)	+ 0,5
SSatR	+ 0,7
Total	+ 8,6
<b>Détail du développement des prestations dans le domaine de l'audiovisuel</b>	<b>Mio. CHF</b>
Développements chez SF DRS	
- SF1 (- 589 hrs)	
- Lancement de SF2 au lieu de S4 (- 862 hrs)	
- Lancement de Sfi (+ 1742 hrs)	+ 1,6
- 3Sat (- 72 hrs)	
- Sitcom Lüthi und Blanc	+ 2,3
- Millionengala	+ 1,1
- MittagsMagazin	+ 8,6
- Hotel B	+ 7,5
- Films télévisés	+ 5,8
- Programme jeunesse Nickelodeon	+ 0,5
Développements à la TSR1	
- TSR1 Développement du programme nocturne (+ 25 hrs)	
- TSR2 au lieu de S4 (+ 27 hrs)	
- Info régionale	+ 1,5
- TV5 (- 454 hrs)	
Développements à la TSI	
- TSI1 Développement du programme nocturne (2123 hrs)	
- TSI2 au lieu de S4 (+ 2157 hrs)	
TvR Telesguard (+ 175 heures annuelles)	+ 0,5
Total	+ 29,4
<b>Autres augmentations de coûts liés aux programmes</b>	<b>Mio. CHF</b>
Productions étrangères et sur commande	+ 2,5
Total des droits d'auteur	+ 3,7
Agences	+ 23,8
Sport	
- Droits en Suisse	+ 4,1
- Grands événements	+ 22,2
- Grosses productions	+ 3,1
PTV	+ 0,9
Offres sur Internet	34,2
Pacte de l'audiovisuel	+ 9,0
Total	+ 103,5

Source: Dataroom SRG SSR (évaluation spéciale F+C)



**Tableau 36: recettes de la maison mère SRG SSR (en mio. de CHF), 1999-2010**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Redevances de réception TV	604	663	664	658	690	690	701	702	747	750	752	754
Redevances de réception radio	393	398	396	389	411	407	407	407	409	410	411	411
Recettes publicitaires (nettes)	273	304	267	258	248	269	265	285	284	292	289	297
Sponsoring	35	35	38	43	46	48	48	53	54	56	56	58
Contributions	21	21	29	55	21	31	7	3	3	3	3	3
Autres recettes	83	99	98	94	88	90	75	76	76	77	80	81
Total des recettes d'exploitation	1 409	1 520	1 492	1 497	1 504	1 535	1 504	1 526	1 573	1 588	1 591	1 604

1999-2004 valeurs établies, 2005 valeurs prévues, 2006-2010 valeurs planifiées  
 Source: Dataroom SRG SSR (rapports de gestion, perspectives financières 2006-2010)

**Tableau 37: redevances de réception radio et TV (réception privée, CHF/an), 1980-2005**

	TV		Radio		Total	
	nominales	réelles	nominales	réelles	nominales	réelles
1980	138,00	240,83	69,00	120,41	207,00	361,24
1981	138,00	226,03	69,00	113,02	207,00	339,05
1982	174,00	269,88	87,00	134,94	261,00	404,82
1983	174,00	262,12	87,00	131,06	261,00	393,18
1984	174,00	254,55	87,00	127,28	261,00	381,83
1985	174,00	246,26	87,00	123,13	261,00	369,39
1986	174,00	244,44	87,00	122,22	261,00	366,65
1987	184,80	255,83	94,80	131,23	279,60	387,06
1988	184,80	251,25	94,80	128,89	279,60	380,14
1989	184,80	243,41	94,80	124,87	279,60	368,28
1990	184,80	231,00	94,80	118,50	279,60	349,50
1991	231,60	273,53	118,80	140,31	350,40	413,84
1992	231,60	262,91	118,80	134,86	350,40	397,77
1993	243,60	267,73	153,60	168,82	397,20	436,55
1994	243,60	265,43	153,60	167,36	397,20	432,79
1995	248,40	265,89	160,80	172,12	409,20	438,02
1996	248,40	263,66	160,80	170,68	409,20	434,35
1997	248,40	262,38	160,80	169,85	409,20	432,23
1998	248,40	262,20	160,80	169,73	409,20	431,93
1999	248,40	260,21	160,80	168,45	409,20	428,66
2000	270,40	278,84	162,20	167,26	432,60	446,10
2001	270,40	276,22	162,20	165,69	432,60	441,90
2002	270,40	274,37	162,20	164,58	432,60	438,95
2003	281,40	283,83	169,00	170,46	450,40	454,29
2004	281,40	281,40	169,00	169,00	450,40	450,40
2005	281,40	278,61	169,00	167,33	450,40	445,94

Source: Dataroom SRG SSR, propres calculs (valeurs réelles)

Tableau 38: ménages soumis au paiement de la redevance de réception, 1980-2010

	TV				Radio			
	Cat. I	Cat. II	Total	Exonérés	Cat. I	Cat. II	Total	Exonérés
1980	1 979 518		1 979 518	..	2 252 915		2 252 915	..
1981	2 012 930		2 012 930	..	2 291 247		2 291 247	..
1982	2 049 932	7 130	2 057 062	38 703	2 306 904	30 353	2 337 257	43 301
1983	2 087 528	7 259	2 094 787	39 369	2 348 054	31 408	2 379 461	44 182
1984	2 132 370	7 388	2 139 758	40 034	2 390 209	32 462	2 422 671	45 062
1985	2 178 979	7 489	2 186 468	40 382	2 433 717	33 560	2 467 277	45 605
1986	2 233 609	7 761	2 241 370	40 443	2 477 771	34 241	2 512 012	45 640
1987	2 281 549	7 730	2 289 279	40 365	2 518 008	34 785	2 552 793	45 466
1988	2 330 499	7 776	2 338 275	40 682	2 555 074	35 096	2 590 170	45'864
1989	2 377 523	7 765	2 385 288	41 062	2 593 359	35 490	2 628 849	46 268
1990	2 427 342	7 764	2 435 106	..	2 633 684	35 879	2 669 562	..
1991	2 468 005	7 763	2 475 768	..	2 664 487	36 267	2 700 754	..
1992	2 486 508	26 162	2 512 670	..	2 645 138	81 316	2 726 454	..
1993	2 534 073	25 461	2 559 534	..	2 690 953	80 885	2 771 838	..
1994	2 564 565	24 530	2 589 095	..	2 703 137	78 601	2 781 738	..
1995	2 598 536	24 546	2 623 082	..	2 719 177	78 246	2 797 423	..
1996	2 622 440	24 230	2 646 670	26 958	2 725 219	77 016	2 802 235	30 507
1997	2 638 278	23 736	2 662 014	27 830	2 730 403	74 834	2 805 237	29 571
1998	2 626 203	22 237	2 648 440	28 702	2 690 604	68 052	2 758 656	28 635
1999	2 601 424	21 316	2 622 740	30 836	2 659 512	64 920	2 724 432	30 945
2000	2 627 818	22 643	2 650 461	33 162	2 666 764	74 716	2 741 480	33 231
2001	2 612 743	21 851	2 634 594	88 977	2 642 530	73 095	2 715 625	86 147
2002	2 630 472	21 691	2 652 163	130 024	2 649 944	73 191	2 723 135	125 171
2003	2 632 120	21 350	2 653 470	145 857	2 645 216	71 222	2 716 438	141 081
2004	2 658 154	21 576	2 679 730	162 418	2 657 655	70 533	2 728 188	157 380
2005	2 675 000	22 000	2 697 000	180 000	2 664 000	71 000	2 735 000	175 000
2006	2 679 000	22 000	2 701 000	192 000	2 667 000	71 000	2 738 000	185 000
2007	2 689 000	22 000	2 711 000	199 000	2 673 000	71 000	2 744 000	192 000
2008	2 696 000	22 000	2 718 000	206 000	2 679 000	71 000	2 750 000	198 000
2009	2 704 000	22 000	2 726 000	213 000	2 684 000	71 000	2 755 000	205 000
2010	2 711 000	22 000	2 733 000	220 000	2 689 000	71 000	2 760 000	212 000

Catégorie I: Ménages privés s'acquittant de la redevance

Catégorie II: Ménages collectifs s'acquittant de la redevance (hôpitaux, hôtels, etc.)

1980-2004 valeurs établies, 2005 valeurs prévues, 2006-2010 valeurs planifiées

Source: Dataroom SRG SSR

**Tableau 39: produit des redevances de SRG SSR (en mio. de CHF), 1980-2009**

	Radio		TV		Total	
	nominal	réel	nominal	réel	nominal	réel
1980	109,0	190,3	191,4	333,9	300,4	524,2
1981	111,0	181,8	194,4	318,4	305,4	500,2
1982	119,1	184,7	209,1	324,3	328,2	509,1
1983	145,3	218,9	255,0	384,1	400,3	603,0
1984	147,9	216,4	260,2	380,6	408,1	597,0
1985	150,6	213,1	265,7	376,0	416,2	589,1
1986	153,3	215,3	272,0	382,2	425,3	597,5
1987	160,9	222,7	284,3	393,6	445,2	616,3
1988	188,1	255,7	329,6	448,1	517,7	703,8
1989	192,4	253,5	338,5	445,8	530,9	699,3
1990	195,4	244,3	345,6	431,9	541,0	676,2
1991	254,6	300,7	452,7	534,7	707,3	835,3
1992	250,6	284,5	447,9	508,4	698,5	792,9
1993	299,9	329,6	477,2	524,5	777,1	854,1
1994	308,0	335,6	484,0	527,4	792,0	863,0
1995	309,1	330,8	499,0	534,1	808,0	864,9
1996	310,3	329,4	504,6	535,6	814,9	864,9
1997	310,8	328,3	508,4	537,1	819,3	865,4
Valeurs effectives à partir de 1998						
1998	398,2	420,3	610,0	643,8	1 008,2	1 064,2
1999	399,0	418,0	612,7	641,9	1 011,7	1 059,8
2000	403,8	416,4	671,9	692,8	1 075,6	1 109,2
2001	395,6	404,1	664,0	678,2	1 059,5	1 082,3
2002	389,4	395,2	658,0	667,6	1 047,4	1 062,8
2003	410,9	414,5	690,4	696,3	1 101,3	1 110,8
2004	407,4	407,4	689,6	689,6	1 097,0	1 097,0
2005	407,4	403,4	701,1	694,1	1 108,5	1 097,5
2006	407,4	395,4	702,3	681,6	1 109,7	1 077,0
2007	408,9	385,2	746,8	703,6	1 155,7	1 088,7
2008	409,9	371,0	749,8	678,8	1 159,7	1 049,8
2009	410,7	353,7	751,7	647,5	1 162,4	1 001,2
2010	411,1	354,0	753,6	648,8	1 164,7	1 002,8
Valeurs effectives à partir de 1998, déduction faite des coûts de distribution						
1998	316,1	333,7	484,2	511,1	800,4	844,8
1999	324,1	339,5	495,3	518,9	819,5	858,4
2000	324,7	334,8	562,8	580,4	887,5	915,2
2001	333,9	341,1	554,4	566,3	888,3	907,4
2002	329,5	334,4	570,7	579,1	900,3	913,5
2003	350,1	353,1	612,9	618,2	962,9	971,2
2004	350,0	350,0	610,9	610,9	960,9	960,9
2005	353,3	349,8	623,8	617,6	977,1	967,4
2006	350,4	340,1	613,2	595,1	963,6	935,2
2007	361,8	340,8	665,1	626,6	1 026,9	967,4
2008	366,1	331,4	670,3	606,8	1 036,4	938,2
2009	369,8	318,5	673,5	580,1	1 043,3	898,6
2010	371,7	320,0	676,7	582,6	1 048,4	902,7

Source: Dataroom SRG SSR, propres calculs

**Tableau 40: charges nettes pour les sites Internet (en milliers de CHF), 2001-2004**

	2001	2002	2003	2004
swissinfo	15 874	23 687	23 520	22 362
RTR	90	156	172	181
SF DRS	2 061	1 699	1 505	1 764
SR DRS	2 562	3 141	3 125	2 879
TSR	0	3 663	4 234	4 710
RSR	2 291	1 918	2 880	2 081
TSI	779	1 327	1 344	1 255
RSI	462	714	724	676
Total	24 120	36 305	37 504	35 908

Source: Dataroom SRG SSR

**Tableau 41: recettes provenant des activités pour tiers des unités de la maison mère (en milliers de CHF), 1999 - 2004**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
TSR	2 462	4 640	5 143	4 102	5 615	4 185
TSI	0	25	129	207	102	125
SR DRS	6	14	0	3	0	0
RSR	465	508	382	315	397	295
RSI	0	0	1	5	4	13
RTR	21	21	16	34	31	45
swissinfo	1 151	1 061	2 266	1 901	2 056	2 944
MSC	3 649	5 207	7 777	6 764	6 529	6 566
Total	7 754	11 476	15 714	13 331	14 734	14 173

Précisions:

S'agissant des unités d'entreprise, le CDF a repris uniquement les données relatives aux prestations et à l'assistance technique (d'autres valeurs calculées par SRG SSR telles que les recettes provenant des programmes et du sponsoring ou le Radiokiosk SR DRS n'ont pas été prises en compte). Il a été renoncé intégralement à la présentation de SF DRS, étant donné qu'il n'existe une valeur pertinente pour l'assistance technique que pour l'année 1999 (déléguée à tpc à partir de 2000).

swissinfo présente des valeurs pour les sous-positions suivantes: activités TV, Swissair Inflight (production audio), Webfactory (multimédia/Internet), autres recettes d'exploitation (y c. les diminutions sur recettes).

MSC présente des valeurs pour les sous-positions suivantes mais il convient de préciser que seule la première affiche une différence entre les recettes et les dépenses (distribution, contribution, coordination des programmes, affaires sociales, recherche sur le public, centre de production du Palais fédéral, logistique/immeubles, autres recettes d'exploitation).

Le CDF n'a pas tenu compte des données de BUS, étant donné qu'elles sont traitées séparément.

Source: Dataroom SRG SSR, propres calculs

### 14.3 Tableaux détaillés relatifs au chapitre 4

**Tableau 42: coûts et part de marché des diffuseurs de service public avec une offre globale en matière de radio et de télévision dans les pays européens, 2003**

	Population en mio.	Dépenses en mio. d'EUR	Part de marché de la télévision en %	Part de marché de la radio en %
Allemagne (ARD+ZDF)	82,5	7968	41,2	55,6
France (FTV+RF)	61,7	2895	39,5	22,2
Royaume-Uni (BBC)	58,0	5671	38,3	51,9
Italie (RAI)	57,8	1730	44,9	18,1
Espagne (RTVE)	40,8	1477	30,6	23,4
Pays-Bas (NPB)	16,3	774	35,0	33,0
Suède (SR+SVT)	8,9	653	40,5	66,0
Autriche (ORF)	8,1	905	51,7	82,0
Suisse (SRG)	7,2	953	33,0	65,0
Danemark (DR+TV2)	5,4	568	70,6	68,0
Finlande (MTV3+YLE)	5,2	158	81,9	51,0
Suisse (SRG-DCH)	5,2	467	34,7	66,1
Norvège	4,5	408	43,6	59,0
Irlande (RTE)	3,9	310	40,7	42,0
Suisse (SRG-FCH)	1,7	296	30,6	62,7
Suisse (SRG-ICH)	0,3	190	32,9	82,6
Islande	0,3	37	36,0	52,0

Source: Dataroom SRG SSR (Guides UER volumes 1 et 5), propres calculs

**Tableau 43: coûts et part de marché des diffuseurs de service public dans le domaine radiophonique dans les pays européens, 2003**

	Population en mio.	Dépenses en mio. d'EUR	Part de marché en %	Dépenses par % de part de marché
Allemagne (ARD)	82,5	2962	55,6	53,3
France (Radio France)	61,7	532	22,2	23,9
Royaume-Uni (BBC)	58,0	2209	51,9	42,6
Italie (RAI)	57,8	202	18,1	11,2
Espagne (RTVE)	40,8	397	23,4	17,0
Pays-Bas (NPB)	16,3	387	33,0	11,7
Grèce	10,9	89	16,3	5,5
Portugal (RDP)	10,3	39	10,2	3,8
Suède (SR)	8,9	230	66,0	3,5
Autriche (ORF)	8,1	334	82,0	4,1
Suisse (SRG)	7,2	270	65,0	4,2
Belgique flamande (VRT)	6,0	130	80,7	1,6
Danemark (DR)	5,4	192	68,0	2,8
Belgique francophone (RTBF)*	5,2	97	34,7	2,8
Finlande (YLE)	5,2	164	51,0	3,2
Suisse (SRG-DCH)	5,2	135	66,1	2,0
Norvège (NRK)	4,5	50	59,0	0,9
Irlande (RTE)	3,9	118	42,0	2,8
Suisse (SRG-FCH)	1,7	82	62,7	1,3
Malte	0,4	1	19,9	0,1
Suisse (SRG-ICH)	0,3	53	82,6	0,6
Islande	0,3	18	52,0	0,3

Source: Dataroom SRG SSR (Guides UER volumes 1 et 5), propres calculs

**Tableau 44: coûts et part de marché des diffuseurs de service public dans le domaine de l'audiovisuel dans les pays européens, 2003**

	Population en mio.	Dépenses en mio. d'EUR	Part de marché en %	Dépenses par % de part de marché
Allemagne (ARD)	82,50	3323	27,8	119,53
Allemagne (ZDF)	82,50	1683	13,4	125,60
France (FTV)	61,70	2364	39,5	59,84
Royaume-Uni (BBC)	58,00	3462	38,3	90,38
Italie (RAI)	57,80	1528	44,9	34,02
Espagne (RTVE)	40,80	1080	30,6	35,31
Pays-Bas (NPB)	16,30	387	35,0	11,06
Grèce	10,90	129	12,4	10,44
Portugal (RTP)	10,30	236	28,8	8,19
Suède (SVT)	8,90	423	40,5	10,43
Autriche (ORF)	8,10	571	51,7	11,04
Suisse (SRG)	7,20	683	33,0	20,69
Belgique flamande (VRT)	6,02	219	37,6	5,82
Suisse (SRG-DCH)	5,20	332	34,7	9,58
Danemark (DR)	5,40	192	33,6	5,71
Danemark (TV2)	5,40	185	37,0	4,99
Belgique francophone (RTBF)*	5,20	184	18,7	9,84
Finlande (MTV3)	5,20	158	38,1	4,13
Finlande (YLE)	5,20	248	43,8	5,67
Norvège (NRK)	4,50	357	43,6	8,20
Norvège (TV2)	4,50	157	29,5	5,33
Irlande (RTE)	3,90	192	40,7	4,71
Suisse (SRG-FCH)	1,69	214	30,6	6,98
Malte	0,40	5	33,0	0,14
Suisse (SRG-ICH)	0,32	137	32,9	4,16
Islande	0,30	19	36,0	0,53

Source: Dataroom SRG SSR (Guides UER volumes 1 et 5), propres calculs

**Tableau 45: coûts totaux et temps de diffusion par programme de SRG SSR, 2001-2004**

	Coûts totaux en milliers de CHF				Temps de diffusion en heures			
	2001	2002	2003	2004	2001	2002	2003	2004
SF DRS								
SF1	341 838	330 255	323 038	344 931	5 930	5 918	5 940	5 954
SF2	143 178	154 283	148 305	142 319	5 999	6 099	5 923	5 926
SR DRS								
DRS 1	78 522	81 793	84 214	82 631	8 760	8 760	8 760	8 784
DRS 2	36 326	36 836	38 172	36 851	8 760	8 760	8 760	8 784
DRS 3	28 432	29 816	29 426	27 417	8 760	8 760	8 760	8 784
Musigwille 531	4 247	4 045	3 903	3 637	8 760	8 760	8 760	8 784
Virus	6 426	6 530	6 533	5 758	8 760	8 760	8 760	8 784
TSR								
TSR1	149 123	152 610	160 552	153 416	7 894	7 814	7 381	8 016
TSR2	159 417	163 463	135 528	154 478	5 648	5 577	7 211	6 640
RSR								
La Première	58 055	54 806	55 252	56 686	8 760	8 760	8 760	8 784
Espace 2	31 812	33 805	33 653	31 809	8 760	8 760	8 760	8 784
Couleur 3	13 999	14 108	13 898	17 032	8 760	8 760	8 760	8 784
OM	13 378	20 199	19 130	15 891	8 760	8 760	8 760	8 784
TSI								
TSI1	154 404	158 467	154 625	155 879	5 163	6 299	7 765	7 805
TSI2	59 003	47 453	48 019	48 453	3 344	3 484	4 464	5 766
RSI								
Rete Uno	40 151	41 159	41 213	40 748	8 850	8 858	8 809	8 793
Rete Due	27 173	27 157	28 709	28 129	8 760	8 760	8 760	8 784
Rete Tre	8 569	9 416	9 981	10 093	8 760	8 760	8 760	8 784

Source: Dataroom SRG SSR (controlling des valeurs clés)

**Tableau 46: rating et parts de marché par programme de SRG SSR, 2001-2004**

	Rating 24h par 1000 personnes (lu-di)				Part de marché dans la région linguistique, en %			
	2001	2002	2003	2004	2001	2002	2003	2004
SF DRS								
SF1	128,8	128,8	127,8	127,3	26,5	27,0	26,0	24,8
SF2	32,6	42,2	41,1	47,0	6,4	8,0	8,0	8,9
SR DRS								
DRS 1	140,3	137,5	141,2	127,7	40,5	41,5	42,5	40,1
DRS 2	15,9	14,0	15,2	15,1	4,6	4,3	4,6	4,8
DRS 3	37,5	36,1	40,3	41,6	10,8	10,9	12,1	13,0
Musigwälle 531	11,0	10,5	9,5	11,2	3,2	3,2	2,9	3,5
Virus	0,3	0,4	0,5	0,4	0,1	0,1	0,2	0,1
TSR								
TSR1	49,0	47,6	48,5	48,3	26,0	25,3	25,4	24,6
TSR2	9,6	9,6	10,0	11,4	5,1	5,0	5,2	5,7
RSR								
La Première	37,8	37,3	40,1	40,0	35,7	37,2	39,3	40,8
Espace 2	4,3	3,8	3,2	3,2	4,1	3,9	3,2	3,3
Couleur 3	4,8	5,0	4,3	3,9	4,5	4,9	4,2	4,0
OM	8,6	8,6	8,8	7,6	8,2	8,6	8,7	7,8
TSI								
TSI1	9,5	9,3	10,3	10,3	26,1	24,5	27,4	27,1
TSI2	2,0	1,9	2,1	2,6	5,4	5,1	5,6	7,0
RSI								
Rete Uno	10,7	10,8	10,6	9,9	51,8	52,5	52,9	51,4
Rete Due	1,6	1,5	1,5	1,4	7,6	7,2	7,2	7,3
Rete Tre	1,8	1,9	2,2	2,4	8,8	9,1	10,8	12,1

Source: Dataroom SRG SSR (Service de la recherche)

## 14.4 Tableaux détaillés relatifs au chapitre 5

Tableau 47: composition du CA des filiales de SRG SSR (au 1.1.2006)

Membres du Conseil d'administration	Fonction	Interne	Externe
Publica Data			
Silvio Studer, président CA	Responsable MSC SRG SSR	X	
Walter Rüegg	Directeur SR DRS	X	
Klaus Kappeler	Représentant des chaînes TV privées		X
Urs Renner	Représentant des associations		X
Martin Schneider	Directeur publisuisse SA	X	
publisuisse SA			
Gilles Marchand, président	Directeur TSR	X	
Paul Nyffeler, vice-président	Banque cantonale de Bâle-Campagne		X
Roger Basler	Dyson Limited		X
Ingrid Deltenre	Directrice SF DRS	X	
Nico Issenmann	Issenmann Consulting		X
Daniel Jorio	Responsable F+C SRG SSR	X	
Remigio Ratti	Directeur RTSI	X	
Walter Rüegg	Directeur SR DRS	X	
swissTXT AG			
Ingrid Deltenre, présidente	Directrice SF DRS	X	
Gilles Marchand, vice-président	Directeur TSR	X	
Willi Burkhalter	Secrétaire central SRG SSR	X	
Remigio Ratti	Directeur RTSI	X	
Telvetia			
Remigio Ratti, président	Directeur RTSI	X	
Jürg Schäffler	Responsable adjoint F+C SRG SSR	X	
Carlos Guillen	Controller RSR	X	
tpc – tv produktioncenter zürich ag			
Ingrid Deltenre, présidente	Directrice SF DRS	X	
Hans Fünfschilling, vice-présidente	Président CA SRG.D	X	
Rudolf Mayr von Baldegg	Avocat		X
René Stamm	Responsable Finances + RH SF DRS	X	

Source: Dataroom SRG SSR (rapports de gestion des filiales)

Tableau 48: objectifs et Key Performance Indicators (KPI) du BSC

Objectif stratégique	N°	KPI	Mesurable		Remarques
			Aujourd'hui	Drill-down	
Assurer la pérennité du service public	PS1	Desserte A en % (accent: lacunes de desserte OUC)	Non	Lacunes isolées	T+I: mesurable fin automne 04. Mesure des objectifs de service public via M1-M4.
		Desserte B en % (accent: DAB/TNT)	Non	Dessertes définitives	
Assurer la crédibilité et l'indépendance financières	FR1	Degré d'autofinancement en % (= capitaux propres)	Oui	n.m.	Rating ZKB / CS comme commentaire
		Cash flow libre en mio. CHF	Oui	n.m.	
		Résultat en mio. CHF	Oui	UE	
Exploiter au maximum le potentiel des redevances	FR2	Degré de commercialisation en % (vente de programmes comprise)	Oui	UE	Drill-down sur les régions linguistiques, coûts de 20 000 CHF côté Billag. Dans le commentaire: détails concernant les changements de prix/quantités
		Quotes-parts exploitées en %	Oui	R/TV (régions)	
		Redevances de réception nettes, en mio. CHF	Oui	R/TV (régions)	



Accroître les revenus complémentaires et les recettes issues des participations	FR3	Revenus complémentaires, en mio. CHF Succès des participations (résultat), en mio. CHF		Oui Oui	UE Participations individuelles	Part(s) du dividende, etc. comme commentaire
Exploiter au mieux les recettes de la publicité et du sponsoring	FR4	Recettes publicitaires en mio. CHF Recettes du sponsoring en mio. CHF Exploitation en % du potentiel publicitaire TV par SRG SSR Exploitation en % du potentiel publicitaire des médias électroniques (sans sponsoring) par SRG SSR		Oui Oui Oui	TV-UE UE Réalizable par UE; rég.	Défini / recensé par publisuisse
Maintenir l'acceptation des redevances à un niveau élevé  Maintenir le leadership qualitatif / une bonne image (extension ponctuelle)	M1  M2	Mesure qualitative externe basée sur une étude (d'image) auprès: - du public - év. des leaders d'opinion - év. des conseils du public	Acceptation de la redevance (par ex. en %)  Qualité (par ex. jugement global)	Oui  Oui	Réalizable par UE, rég. linguistique  Réalizable par UE	Mesure fin 2005, évaluation printemps 2006
Conforter le leadership quantitatif sur le marché	M3	Mesure quantitative externe basée sur les systèmes Telecontrol, Radiocontrol et MMXI.	PDM 24h PDM prime time Rating TV 24h 15-49 (en %) Pén. nette en % Pén. hebdomadaire 15' consécutive Programmes spécifiques	Oui Oui Oui  Oui Oui  Si besoin	R /TV TV R /TV  R /TV R /TV	Commentaire KPI: écart par rapport aux concurrents + valeurs seuils (définies par CID TV et radio ainsi que par DG)
Optimiser en permanence la diversité de l'offre et la fonction de service public	M4	Coût total par 1 000 utilisateurs Coût total par % de PDM		Oui	R /TV	Réflexions sur la stratégie multimédia à présenter en complément au BSC
Renforcer la direction, la collaboration, l'échange d'expériences et l'innovation	P1	Degré de mise en œuvre c. obj. /ESP en % (par référence à des standards à définir pour tous les cadres) Jalons du projet / effets		Possible  Oui	UE  Réalizable pour des projets	Définition proposée par les RH
Garantir des processus principaux compétitifs	P2	Coûts complets par minute en CHF Heure produite par capacité Part des frais de personnel en % Charges de personnel par capacité en CHF Jalons du projet / effets		Oui Oui Oui Oui Oui	UE UE UE UE Réalizable pour des projets	
Prendre en compte avec plus d'efficacité les processus de support	P3	Satisfaction des clients MSC en % Indice des prix des produits des principaux centres de services MSC en % Précision des résultats MSC en %		Oui Oui  Oui	n.m. n.m.  n.m.	
Continuer à développer les éléments culturels communs à SRG SSR	PE1	Jalons du projet / effets		Non	En relation avec des décisions	Elaboration d'un KPI qualitatif / quantitatif dans le cadre du projet
Créer un partenariat social efficace et simplifier la CCT	PE2	Jalons du projet / effets		Non	En relation avec des décisions	Définir un KPI seulement après la conclusion d'une nouvelle CCT
Maintenir l'engagement et la satisfaction des collaborateurs	PE3	Evaluer l'engagement et la satisfaction globale sur la base du sondage auprès des collaborateurs		Oui	UE	Engagement = identification avec l'entreprise, volonté de travailler, diminution du taux de fluctuation

Source: Dataroom SRG SSR (Stratégie et planification)

## 14.5 Informations détaillées relatives au chapitre 11

La présentation ci-après est extraite du rapport de Ernst & Young (paragraphe 9.2, présentation de SRG SSR et analyse)

### ***Variante 1: présentation et analyse en se fondant sur la procédure allemande***

#### **Présentation**

En se fondant sur la procédure allemande, SRG SSR présente les informations suivantes pour la période de comparaison écoulée ainsi que pour la prochaine période:

- a) Définition de l'offre de prestations existante et future
- b) Présentation des coûts (en chiffres absolus et avec les taux de croissance annuels) pour l'offre de prestations existante et future, répartie en:
  - Charges de personnel (évolution des postes et renchérissement)
  - Coûts de programme et de production
  - Charges d'exploitation générales
  - Investissements importants dans le maintien et la modernisation des infrastructures
- c) Présentation des coûts (en chiffres absolus et répartis sur l'année correspondante) pour les nouvelles offres de prestations ou des innovations techniques selon le schéma suivant:
  - Description de la nouvelle offre de programmes et de l'innovation technique
  - Coûts nets par an pour la modernisation
- d) Présentation des économies futures réalisées au moyen des hausses de la productivité selon le schéma suivant:
  - Description de la mesure prise pour accroître la productivité
  - Economies par an, réparties selon les types de coûts (récurrents ou uniques)
- e) Présentation des recettes futures provenant de la publicité et du sponsoring ainsi que des autres revenus par an (base: étude de marché publisuisse, controlling portant sur les recettes publicitaires de SRG SSR)

Le solde qui résulte de cette présentation des comptes équivaut aux besoins financiers de SRG SSR qui doit être couvert par les redevances. Celui-ci est divisé par le nombre présumé de personnes payant la redevance.

Par ailleurs, il convient de procéder pour les différentes présentations à une analyse des écarts relative aux bases et aux hypothèses pour les divers postes pour la période de comparaison écoulée jusqu'à la dernière augmentation de la redevance, et de présenter les incidences des écarts importants survenus pour la planification future.

#### **Procédure d'analyse**

L'analyse repose sur l'hypothèse que les besoins financiers pour l'offre de prestations existante sont le résultat du maintien de l'offre selon des indices de prix sélectionnés et du besoin de développement, déduction faite des recettes et des économies. Les autorités fédérales évaluent l'évolution future des coûts et des revenus selon ces indices passés et déterminent ainsi les besoins financiers pertinents pour les décisions en matière de redevance.

## Evaluation

La procédure décrite a fait ses preuves en Allemagne. Elle permet de calculer les besoins financiers futurs de SRG SSR à l'aide d'un nombre pertinent d'informations.

La méthodologie repose sur le principe de la séparation entre l'offre de prestations existante et future. Cette séparation est artificielle et conduirait régulièrement à des problèmes d'interprétation. Dans la pratique, l'offre de prestations de SRG SSR est en évolution constante, de nouvelles émissions de radio et de télévision sont ajoutées à la grille des programmes tandis que d'autres sont retirées.

Les données de gestion de SRG SSR (comptabilité analytique, comptabilité financière) ne font pas la distinction entre l'offre de prestations existante et future. Les présentations correspondantes devraient être établies spécifiquement à l'intention des autorités fédérales.

Cette procédure exige aussi bien de la part de SRG SSR que des autorités fédérales un surcroît de ressources par rapport à la situation actuelle.

### ***Variante 2: présentation et analyse en se fondant sur les données de gestion***

Les données de gestion (comptabilité financière, comptabilité analytique, controlling des valeurs clé, etc.) servent à piloter SRG SSR et ses prestations. Les décisions en matière de redevance constituent des décisions de gestion importantes. Il est donc recommandé de se baser aussi précisément que possible sur les mêmes informations qui servent au pilotage de SRG SSR. Nous proposons de procéder à une division de la présentation pour la période de comparaison et la période de redevance.

### **Présentation de la période de comparaison**

Dans le cadre de la présentation de la période de comparaison, SRG SSR fait état des prestations réalisées et des coûts survenus par le passé:

#### ***a) Coûts***

Les coûts sont présentés en trois catégories, à savoir les types de coûts, les postes de coûts et les segments de programmes:

*Types de coûts (jusqu'à présent):*

- Charges de personnel
- Charges de programme et de production
- Locations de liaisons et de lignes
- Charges d'exploitation générales
- Amortissements

*Postes de coûts (jusqu'à présent):*

- SF DRS
- TSR
- TSI
- RTR
- SR DRS
- RSR
- RSI

Centres de coûts (nouveau selon le concept de la comptabilité analytique)

Radio:

- Musique
- Emissions de variétés / divertissement (parlées)
- Emissions culturelles (parlées)
- Nouvelles et informations
- Informations régionales
- Sport
- Autres émissions

Télévision:

- Actualité et informations
- Culture
- Musique et divertissement
- Fiction
- Sport
- Jeunesse
- Autres

#### **b) Prestations**

Output (en heures de diffusion par an):

- Heures par unités d'entreprise
- Heures par premières diffusions/rediffusions
- Heures réparties en productions externes et productions internes
- Heures réparties en segments de programmes

Réussite d'audience:

- Part de marché (24 hrs, primetime, 15 – 49 ans)
- Consommation quotidienne
- Rating 24 hrs
- Pénétration quotidienne nette

En comparant les coûts et les prestations, il est possible d'obtenir des indications plus pertinentes sur la productivité et son évolution.

#### **c) Présentation des coûts et des revenus en dehors du service public**

Les coûts et les revenus de SRG SSR qui proviennent de prestations de tiers doivent être présentés de manière explicite.

#### **d) Présentation des recettes provenant de la publicité et du sponsoring (par UE)**

La présentation décrite des coûts permet par exemple de calculer le coût d'une heure d'émission d'information, de sport, de culture, etc. pour chaque diffuseur. De telles comparaisons donnent des indications sur les potentiels d'accroissement de l'efficacité.

## Présentation de la période de redevance

La présentation de la période de redevance contient les mêmes informations que celles de la période de comparaison. Pour permettre aux instances politiques d'évaluer les prestations financées par les redevances, il y a lieu de présenter des scénarios, par exemple:

- Scénario en cas de maintien de la redevance
- Scénario en cas d'augmentation de la redevance de 5%
- Scénario en cas d'augmentation de la redevance de 10%

Les différents scénarios sont décrits de manière succincte, en renonçant à présenter les différentes émissions et cases-programmes, ce qui permet de tenir compte du fait que la programmation et la mise en œuvre de l'offre de prestations relèvent de la seule compétence de SRG SSR.

## Procédure d'analyse

L'analyse des informations présentées pourrait être effectuée selon le schéma suivant:

1. Analyse du passé. Les comptes de SRG SSR par le passé (p. ex. déficits ou excédents durables) nécessitent-ils la prise de mesures?
2. Analyse des scénarios. Quel scénario (respectivement quelle variante de l'offre de prestations) faut-il considérer pour les décisions prises en matière de redevance?
3. Analyse de l'efficacité. SRG SSR fournit-elle l'offre de prestations définie de manière efficace?

Analyse par:

- comparaison sur la durée
- comparaison de l'évolution du prix des facteurs d'input avec les indices de prix exogènes (indice suisse des prix à la consommation selon l'OFS, indice suisse des salaires selon l'OFS)
- comparaison entre les unités d'entreprise/diffuseurs (benchmarking interne)

Il est difficile de réaliser un benchmarking entre les diffuseurs suisses car les offres de prestations présentent des différences importantes. Une comparaison des coûts de certaines émissions entre SRG SSR et un diffuseur privé fournirait toutefois des indications sur les potentiels d'accroissement de la productivité. On pourrait par exemple comparer deux émissions d'information au niveau régional, voire même procéder à des comparaisons avec des diffuseurs étrangers.

## Evaluation

La présentation et l'analyse proposées se fondent sur les données de gestion de SSR SRG, étant donné qu'il est plus efficace de travailler avec des paramètres de gestion déjà existants.

La procédure proposée contraint SRG SSR à présenter son offre de prestations future en tenant compte du montant des redevances. Les instances politiques connaissent les incidences des décisions prises en matière de redevance sur l'offre de prestations. Ainsi, dans le sens d'un controlling, il est possible de vérifier dans quelle mesure SRG SSR a effectivement réalisé l'offre de prestations présentée.

Les données détaillées de SRG SSR dans les catégories types de coûts, postes de coûts et segments de programmes permettent de contrôler l'efficacité de l'offre de prestations. Une analyse approfondie requiert toutefois un accès aux données détaillées fournies par les instruments de gestion des différentes unités d'entreprise et donne lieu à une charge de travail importante.

La procédure décrite exige aussi bien de la part de SRG SSR que des autorités fédérales un surcroît de ressources par rapport à la situation actuelle. La présentation pour la période de redevance future pose problème en ce qui concerne les centres de coûts (segments de programmes), du fait qu'à l'heure actuelle, il n'est possible de réaliser une planification pertinente qu'en fonction des types de coûts et des postes de coûts. Cette solution a aussi pour inconvénient de nécessiter le traitement d'un grand nombre de données qui ne sont actuellement pas consolidées et dont l'interprétation s'avère difficile. Contrairement à la procédure allemande IIVF, la méthodologie de la variante 2 ne permet pas de calculer les besoins financiers qui doivent être couverts par des redevances. Les données de gestion constituent uniquement des outils d'aide pour évaluer la nécessité d'adapter les redevances.

### ***Variante 3: présentation et analyse selon la procédure britannique***

#### **Présentation**

La procédure britannique renonce à analyser les prestations et les évolutions de prix des facteurs d'input, en partant du principe que l'offre de prestations reste constante et que les prix des facteurs d'input évoluent parallèlement à l'indice général des prix à la consommation. Au vu de ces indications, il serait possible de renoncer à une présentation spécifique de la part de SRG SSR.

#### **Procédure d'analyse**

L'analyse se focalise sur la vérification de l'efficacité et sur les possibilités d'accroissement de la productivité. Le gouvernement britannique mandate à intervalles réguliers des sociétés externes pour procéder à de telles analyses. Ces contrôles spéciaux se fonderaient sur les données disponibles chez SRG SSR.

Dans ce cadre, il y aurait lieu d'intégrer les comptabilités analytiques des différentes unités d'entreprise de SRG SSR. A partir de 2008, il serait possible de se baser sur la nouvelle comptabilité analytique harmonisée, ce qui augmenterait la fiabilité et la comparabilité des données.

#### **Evaluation**

Cette proposition part du principe que l'offre de prestations de SRG SSR est constante et que les hausses ou baisses de la redevance résultent simplement de la différence entre les augmentations des coûts et les progrès accomplis en termes de productivité.

En ce qui concerne les hausses de coûts, il existe des données objectives; à noter qu'il faudrait se baser sur l'indice des prix à la consommation en raison de la petite taille du marché suisse. En revanche, il est plus difficile de déterminer les augmentations de la productivité escomptées de SRG SSR. Il serait plus utile de calculer dans un premier temps les hausses de la productivité survenues par le passé et de les utiliser comme base de calcul pour la prochaine période de redevance. Cette proposition simplifie la procédure existante en matière d'adaptation des redevances. Le seul paramètre variable est la hausse de la productivité escomptée, qui doit être examinée de façon périodique. La procédure part implicitement du principe que l'offre de prestations reste constante.

Si la procédure décrite est facile à appliquer en comparaison des deux autres, il est peu probable qu'une telle procédure forfaitaire soit acceptée en Suisse au vu de la complexité de la radiodiffusion de droit public et de l'importance du service public. Par ailleurs, les contrôles externes représentent des charges importantes si l'on veut obtenir des résultats probants en ce qui concerne l'utilisation économique des redevances prélevées et les éventuelles hausses de la productivité.

## 15 Annexe B: abréviations, glossaire, entretiens et sources

### 15.1 Index des abréviations

3Sat	diffuseur trinational de ZDF, ORF, SRG SSR et ARD
AC	Comité d'audit
al.	alinéa
ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland (première chaîne publique généraliste d'Allemagne)
art.	article
B2B	business to business, clientèle d'entreprises
B2C	business to consumer, clientèle de consommateurs
BBC	British Broadcasting Corporation
BSC	Balanced Scorecard
BUS	Business Unit Sport
CA	Conseil d'administration ou comptabilité analytique
CCC	Comité du Conseil central (actuel CA)
CCT	convention collective du travail
CD	Comité de direction
CD	Compact Disc
CDF	Contrôle fédéral des finances
CdG	Commission de gestion
CEO	Chief Executive Officer
CFP	Caisse fédérale de pensions
CH	Suisse
CID	Conférence interrégionale des directeurs
CMS	Content Management System
CORSI	Società cooperativa per la radiotelevisione nella Svizzera italiana
CPS	caisse de pension de SRG SSR
CRR	Cuminanza rumantscha radio e televisiun
CSBP	Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise
CT	Catégories de cadres
CVC	controlling des valeurs clés
D+A	documentation et archivage
DAB	Digital Audio Broadcasting
D-CH	Suisse alémanique
DETEC	Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication
DFTCE	Département fédéral des transports, des communications et de l'énergie (actuel DETEC)
DG	Direction général, directeur général
DVB-S	Digital Video Broadcasting - Satellite
DVB-T	Digital Video Broadcasting - Terrestrial
DVD	Digital Versatile Disc
env.	environ
EPT	équivalent plein-temps
F+C	Finances et Controlling
F-CH	Suisse romande
fr./CHF	francs suisses
FTVI	France Télévisions Interactive
I-CH	Suisse italienne
IFRS	International Financial Reporting Standards

IIVF	Indexgestütztes Integriertes Prüf- und Berechnungsverfahren (procédure de révision et de calcul intégrée basée sur un indice)
ill.	Illustration
IPC	Indice suisse des prix à la consommation
KEF	Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten (Commission chargée de déterminer les besoins financiers des diffuseurs en Allemagne)
KPI	Key Performance Indicators
KPMG	société d'audit KPMG Suisse
LRTV	loi sur la radio et la télévision
MAM	projet «Media Asset Management»
max.	au maximum
MbO	gestion par objectifs ( <i>management by objectives</i> )
mio.	million(s)
MSC	Media Services Center
NZZ	Neue Zürcher Zeitung
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OFCOM	Office fédéral de la communication
OFPER	Office fédéral du personnel
OFS	Office fédéral de la statistique
ORF	Österreichischer Rundfunk (service public de diffusion en Autriche)
ORTV	ordonnance sur la radio et la télévision
p. ex.	par exemple
PC	prestations complémentaires à l'AVS, à l'AI et aux APG
PME	petites et moyennes entreprises
pop.	population
PTV	Presse TV
RAW	Risk Assessment Workshop
REMP	Recherches et études des médias publicitaires
RH	Ressources humaines
RI	Révision interne
ROI	Return on Investment
RPI	Retail Price Index (Grande-Bretagne)
RR	Radio Rumantsch
RSI	Radio svizzera di lingua italiana
RSR	Radio Suisse Romande
RTR	Radio e Televisiun Rumantscha
RTSI	Radiotelevisione svizzera di lingua italiana
RTSR	SSR idée suisse Romande
s.i.d.l.	sans indication de lieu
S+P	Stratégie et planification
SA	société anonyme
SF DRS	Schweizer Fernsehen der deutschen und rätoromanischen Schweiz (jusqu'au 04.12.2005)
SF	Schweizer Fernsehen (depuis le 05.12.2005)
SMS	Short Messaging Service
SR DRS	Schweizer Radio der deutschen und rätoromanischen Schweiz
SR	Service de la recherche
SRG.D	SRG idée suisse Deutschschweiz
SRI	Radio Suisse Internationale
SSatR	Swiss Satellite Radio
SSM	Syndicat Suisse des Mass media
SSR	Société suisse de radiodiffusion / Società svizzera di radiotelevisione
SSR	Société suisse de radiodiffusion, et à partir de 1960 Société suisse de radiodiffusion et télévision



Swiss GAAP RPC	Swiss Generally Accepted Accounting Principles – Recommandations relatives à la présentation des comptes
SwissTXT	Teletext Suisse SA
T+I	Technique et Informatique
tab.	tableau
TCR	tâches, compétences et responsabilités
tpc	tv productioncenter zürich ag
TSI	Televisione svizzera di lingua italiana
TSR	Télévision Suisse Romande
TV	télévision
TV5	chaîne de télévision internationale francophone
TvR	Televisiun Rumantscha
UE	unité d'entreprise
UER	Union Européenne de Radio-Télévision
UO	unité d'organisation
WRG-FM	World Radio Geneva
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen (deuxième chaîne allemande)

## 15.2 Glossaire

Les définitions suivantes se rapportent principalement au glossaire du site web SRG SSR

(<http://www.srg.ch/15.0.html?&L=1>).

### **Balanced Scorecard (BSC)**

Instrument de gestion qui aide les entreprises à convertir les objectifs stratégiques en mesures opérationnelles et à les évaluer à l'aide de chiffres clés. SRG SSR idée suisse travaille avec le Balanced Scorecard depuis fin 2004.

### **Benchmark**

Le benchmarking est un processus continu visant à comparer entre plusieurs sociétés les produits, les services et surtout les processus et les méthodes relatives aux fonctions d'entreprise. La comparaison se fait avec des entreprises maîtrisant parfaitement les méthodes ou processus à envisager. Celles-ci sont souvent qualifiées de «meilleures de leur catégorie».

### **Billag SA**

Filiale de Swisscom SA avec siège à Fribourg, Billag SA assure depuis 1998 l'encaissement de la redevance radio/TV.

### **Concession**

Requise pour quiconque veut diffuser un programme de radio ou de télévision en Suisse. SRG SSR idée suisse dispose d'une concession délivrée par le Conseil fédéral suisse l'autorisant à produire des émissions de radiotélévision.

### **Conseil régional**

Organe suprême de la société régionale, investi en priorité de fonctions de contrôle et de nomination.

### **Content management**

Le terme *content management* désigne la gestion de contenus de toutes sortes (texte, image, audio, vidéo) au moyen de bases de données.

### **Digital Audio Broadcasting (DAB)**

La radio numérique terrestre ou DAB est appelée à compléter à moyen terme la distribution en OUC/FM. Elle permet de pallier l'actuelle pénurie des fréquences OUC tout en assurant une meilleure qualité de la réception mobile. Il s'agit en outre d'un système convergent qui permet la transmission de programmes de radiodiffusion, textes, images et services de données de toute nature.

### **Digital Video Broadcasting – Terrestrial (DVB-T)**

Le DVB-T assure la transmission par antenne (mode terrestre) de services numériques à valeur ajoutée; c'est la norme aujourd'hui utilisée pour la transmission de la télévision numérique à l'usage des foyers non câblés ou des personnes en déplacement.

### **Distribution**

«Distribution» est le terme couramment utilisé en radio et en télévision pour désigner la transmission. Les chaînes radio de SRG SSR sont distribuées par antenne, câble, satellite et Internet, les chaînes TV par antenne, câble et satellite. La distribution des chaînes radio/TV est progressivement numérisée.

### **Gouvernement d'entreprise**

Le gouvernement d'entreprise (corporate governance) concerne les règles de conduite selon lesquelles une entreprise doit être gérée. Ces règles peuvent être orientées vers l'optimisation des intérêts des actionnaires. Mais elles peuvent également inclure ceux de tous les partenaires (salariés, acteurs du marché des capitaux, créanciers, clients, autorités, public, etc.). Elles relèvent au premier plan de l'organisation des plus hauts organes de direction ainsi que du contrôle, c'est-à-dire en première ligne de questions relatives aux «checks and balances» adéquats et à une transparence appropriée.

### **Groupe**

Le groupe SRG SSR idée suisse comprend la maison mère ainsi que les filiales.

### **Loi sur la radio et la télévision (LRTV)**

Cadre juridique dans lequel s'inscrivent les médias électroniques en Suisse. La LRTV du 21 juin 1991 actuellement en vigueur va être remplacée par la nouvelle LRTV approuvée par le Parlement le 24 mars 2006, qui devrait prendre effet le 1er janvier 2007. Principaux objectifs de la nouvelle LRTV: un service public fort centré sur la Suisse et une marge de manœuvre accrue pour les diffuseurs radio/TV commerciaux.

### **Maison mère**

La maison mère de SRG SSR comprend les unités d'entreprise et les unités d'organisation ainsi que l'organisation institutionnelle.

### **Minute de diffusion / output**

Les minutes de diffusion non apurées correspondent aux minutes de diffusion de la chaîne concernée, c'est-à-dire 24 heures par jour pour la plupart des chaînes. Lors des comparaisons (paragraphe 4.3), le CDF a apuré les minutes de diffusion télévisée au moyen d'une méthode similaire à celle de SRG SSR (élimination des codes de contenu B1 présentation des programmes, B3 Publicité, B61 Textvision, B62 Euronews, B63 Cartes météorologiques (caméras panoramiques), B65 Simulcasting).

### **Multimédia**

Qualifie l'intégration de plusieurs moyens de représentation de l'information, tels que textes, sons, images fixes ou animées.

### **Organe de médiation**

L'organe de médiation examine les réclamations et plaintes relatives aux programmes de SRG SSR idée suisse conformément aux dispositions de la loi fédérale sur la radiotélévision. Les média-

teurs et leurs suppléants sont nommés par le Conseil des programmes, auquel ils rendent annuellement compte de leur activité.

### **Organisation institutionnelle**

L'organisation institutionnelle, qui sert de pont entre le public et l'entreprise SRG SSR idée suisse, se compose des quatre sociétés régionales SSR idée suisse Romande (RTSR), SRG idée suisse Deutschschweiz (SRG.D), Società cooperativa per la radiotelevisione nella Svizzera italiana (CORSI) et Cuminanza rumantscha radio e televisiun (CRR).

### **Pacte de l'audiovisuel**

Convention de production passée entre SRG SSR idée suisse et la branche cinématographique. Le Pacte de l'audiovisuel soutient la réalisation de films suisses et leur diffusion sur les chaînes TV de SRG SSR.

### **Part de marché**

Indique la part de l'utilisation globale de la radio/TV qui va aux diverses chaînes. Une part de marché de 10% pour la chaîne TV X signifie que cette chaîne recueille 10% des minutes regardées.

### **Pénétration**

Dans le domaine de la télévision, part des personnes qui ont regardé pendant au moins 30 secondes une chaîne donnée dans un laps de temps donné. En radio, une pénétration quotidienne de 100 000 auditeurs pour la station X signifie que 100 000 personnes l'ont écoutée au moins un quart d'heure durant la journée.

### **Podcast**

Un podcast est un fichier audio consultable sur Internet.

### **Primauté des cotisations**

Dans un système de primauté des cotisations, la caisse de pension gère pour chaque assuré un compte de vieillesse individuel sur lequel est conservé le capital pouvant au besoin être versé à l'assuré sous forme de prestations. Celles-ci reposent sur les montants versés par l'employeur et l'employé, la rente étant déterminée d'après un taux de conversion du capital épargné. Les prestations d'assurance réelles ne sont pas connues de l'assuré.

### **Primauté des prestations**

Dans un système de primauté des prestations, un certain pourcentage du dernier salaire assuré est garanti comme rente de vieillesse. L'assuré connaît le pourcentage correspondant à l'âge de la retraite, et donc le montant de sa rente de vieillesse. Le financement de la prévoyance est défini sur la base des prestations prévues.

### **Primetime**

Plage de diffusion principale de la télévision qui s'étend de 18h00 à 23h00

## **Publicité**

Est considérée comme de la publicité toute annonce publique effectuée pour passer un acte juridique portant sur des produits ou des services, pour promouvoir une cause ou une idée, ou pour produire quelque autre effet souhaité par l'annonceur, celui-ci disposant d'un temps d'émission moyennant rémunération ou contrepartie similaire. Conformément à la loi sur la radiotélévision, la durée de la publicité ne doit pas dépasser 8% du temps d'antenne quotidien sur les chaînes TV de SRG SSR idée suisse, celle des émissions de téléachat un total d'une heure par jour. Sont interdites la propagande politique et religieuse, de même que celle pour l'alcool et les médicaments. Quant aux chaînes radio de SRG SSR, elles n'ont pas droit à la publicité.

## **Radiocontrol (montre)**

Sert depuis 2000 à mesurer l'écoute de la radio. Portée deux fois par an pendant une semaine par un échantillon représentatif de la population, la montre Radiocontrol est équipée d'un microphone qui permet d'enregistrer les programmes écoutés.

## **Rating**

Part des unités de 30 secondes d'un diffuseur utilisées pendant une période déterminée, comparée au nombre d'unités de 30 secondes théoriquement possibles. Le rating prend en compte la durée d'utilisation. Il est indiqué en proportion de la population dans la région linguistique concernée, sur 1000 personnes. La valeur absolue du rating sur 1000 personnes dépend donc fortement de la taille de la population de base. Dans la pratique de SRG SSR, le rating est utilisé pour l'évaluation dans le domaine de la télévision, en particulier pour l'évaluation des différentes émissions. Pour l'évaluation du CDF (chapitre 4), le rating a été utilisé pour les deux médias.

## **Redevance de réception**

Les personnes vivant en Suisse et recevant les programmes de radio ou de télévision ont l'obligation de par la LRTV de payer des redevances de réception indépendamment des émissions qu'elles regardent ou écoutent. Le montant de ces redevances est déterminé par le Conseil fédéral. Les quelque 1,1 milliard de francs de recettes annuelles servent essentiellement à financer les programmes de radio et de télévision de SRG SSR idée suisse. Mais les diffuseurs privés en reçoivent eux aussi une quote-part (splitting de la redevance).

## **Sat-Access (carte)**

Pour des raisons de droit d'auteur, la diffusion par satellite des chaînes TV de SRG SSR idée suisse se fait en mode crypté. La carte Sat Access est le sésame qui permet aux personnes résidant en Suisse ou aux Suisses résidant dans un pays européen de les décoder.

## **Service public**

Par service public, on entend des services de base de qualité, définis selon des critères politiques, comprenant certains biens et prestations d'infrastructure, accessibles à toutes les catégories de la population et offerts dans toutes les régions du pays à des prix abordables et selon les mêmes principes.

## **Société membre**

Les sociétés membres de Suisse alémanique et Suisse romande défendent les intérêts des divers segments de la population vis-à-vis de l'entreprise et se font les interprètes des préoccupations de l'entreprise auprès de la population. Ils jouent par ailleurs un rôle important dans la nomination des organes de SRG SSR idée suisse, puisqu'ils élisent la majorité des représentants au sein de SRG idée suisse Deutschschweiz et de SSR idée suisse Romande.

### **Société régionale**

Les quatre sociétés régionales SSR idée suisse Romande (RTSR), SRG idée suisse Deutschschweiz (SRG.D), Società cooperativa per la radiotelevisione nella Svizzera italiana (CORSI) et Cuminanza rumantscha radio e televisiun (CRR) sont chargées de réaliser et diffuser des programmes de radio et de télévision sur la base de la concession octroyée par le Conseil fédéral et de la politique d'entreprise de SRG SSR. En Suisse romande et Suisse alémanique, les sociétés régionales se subdivisent en outre en sociétés membres.

### **Sponsoring**

Lorsqu'un diffuseur radio ou TV touche de l'argent de la part d'un tiers en relation avec une émission, on parle de financement direct. Le financement direct est appelé sponsoring lorsque celui qui verse l'argent le fait pour promouvoir son nom, sa marque, son produit ou son image. SRG SSR idée suisse est autorisée à recourir au sponsoring sur ses chaînes de radio/TV.

### **Stratégie de valeur ajoutée**

SRG SSR idée suisse poursuit dans le domaine du multimédia une stratégie de valeur ajoutée: ses sites web sont donc aménagés comme des éléments complémentaires aux programmes et non pas comme des portails d'information en soi. L'approche de la valeur ajoutée implique que les offres en ligne ne prennent pas la direction d'un troisième produit média autonome en sus de la radio et de la télévision, qui viendrait concurrencer les éditeurs.

### **Streaming**

Transmission de données audio et vidéo en temps réel utilisant Internet comme plateforme de diffusion. Cette forme de transmission est chère pour les émetteurs de radio et de télévision car un flux est établi pour chaque utilisateur.

### **Taux d'utilisation**

Le taux d'utilisation correspond au taux d'écoute ou de visualisation du public cible visé par le programme.

### **Telecontrol**

Sert depuis 1985 à mesurer l'audience TV de SRG SSR idée suisse. Intégré aux téléviseurs d'un panel représentatif de la population suisse, l'appareil Telecontrol permet de savoir qui regarde quoi, quand et pendant combien de temps.

### **Unité d'entreprise**

SRG SSR idée suisse se compose de sept unités d'entreprise: Télévision Suisse Romande (TSR), Radio Suisse Romande (RSR), Schweizer Fernsehen(SF), Schweizer Radio DRS (SR DRS),

Radiotelevisione svizzera di lingua italiana (RTSI), Radio e Televisiun Rumantscha (RTR) et swis-sinfo/Radio Suisse Internationale (SRI).

**Unité d'organisation (UO)**

Les UO de SRG SSR sont composées de la Direction générale (DG), de Media Services Center (MSC) et de Business Unit Sport (BUS). La DG est le principal organe de direction du groupe. BUS est l'unité de services responsable des acquisitions de droits sportifs et des grandes opérations. MSC assiste le management dans la conception, la distribution et la coordination des programmes ainsi que la recherche sur les médias.

## 15.3 Index des entretiens

Date	Interlocuteur et fonction
04.08.2005	B. Haering, responsable Révision interne SRG SSR
24.08.2005	R. Keller, responsable Stratégie & planification SRG SSR A. Huber, Stratégie & planification SRG SSR (en partie)
30.08.2005	M. Schneider, directeur publisuisse O. Stadelmann, directeur adjoint publisuisse, Finances, controlling et exploitation
06.10.2005	G. Tschopp, directeur RSR
11.10.2005	R. Ratti, directeur RTSI
12.10.2005	A. Walpen, directeur général SRG SSR
14.10.2005	I. Deltenre, directrice SF, présidente du CA tpc
14.10.2005	A. Reinhard, gérant a.i. tpc St. Giachino, responsable Finances tpc
17.10.2005	J.-B. Münch, président du Conseil d'administration SRG SSR
17.10.2005	D. Eckmann, directeur général adjoint SRG SSR
20.10.2005	W. Rüegg, directeur SR DRS
24.10.2005	H. Moser, commissaire aux comptes, KPMG Fides Peat, Zurich Ch. Schwarz, commissaire aux comptes, KPMG Fides Peat, Zurich
25.10.2005	B. Witschi, directeur swissinfo/SRI
07.11.2005	B. Cathomas, directeur RTR
08.11.2005	G. Marchand, directeur TSR
22.11.2005	C. Generali, membre du Conseil d'administration et président du Comité d'audit SRG SSR
24.11.2005	T. Waldmeier, responsable Ressources humaines SRG SSR
01.12.2005	D. Jorio, responsable Finances & Controlling SRG SSR
04.01.2006	L. Rieder, délégué du CA au centre de contrôleurs de St-Gall (CZSG)

Par ailleurs, divers entretiens ont été menés avec des spécialistes de la Direction générale (en particulier dans les domaines Finance et Controlling ainsi que Ressources humaines).



## 15.4 Index des sources

### 15.4.1 Rapports mandatés dans le cadre du présent examen

- IPMZ transfer (2006): Analyse des Verhältnisses zwischen Programmauftrag und weiteren Leistungen; Josef Trappel (direction du projet) et Caroline Uhrmann, avec la collaboration de Gabriele Siegert, Patrick Rademacher, Thomas Steinmaurer, Jeannette Steemers, Nathalie Sonnac, Zurich, 17 janvier 2006.
- Becker, Gechter & Partner (2006): Analyse der kaufmännischen Aspekte der über den Programmauftrag hinausgehenden Leistungen der SRG SSR; Oliver Becker et Ursula Gechter, Bad Honnef 2006.
- Ernst & Young AG (2006): Analyse von Kriterien und Instrumenten zur Beurteilung von Gebührenanpassungen im Rahmen der Prüfung SRG; Beat Sterchi, Christian Sauter, Zurich, 3 février 2006.

### 15.4.2 Sources publiées extérieures à SRG SSR

- Conseil fédéral (1998): La surveillance fédérale sur la radio et la télévision – l'exemple de la Société suisse de radiodiffusion (SSR), Rapport de la CdG du Conseil des Etats (du 10 novembre 1997), prise de position du Conseil fédéral du 22 avril 1998.
- Conseil fédéral (2002): Message relatif à la révision totale de la loi sur la radio et la télévision du 18 décembre 2002.
- Conseil fédéral (2004): Rapport sur le service public dans le domaine des infrastructures du 23 juin 2004.
- Drack, Markus (éd.) (2000): La radio et la télévision en Suisse. Histoire de la Société suisse de radiodiffusion et télévision SSR jusqu'en 1958, Baden, 2000.
- economiesuisse (2002): Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise, s.i.d.l., 2002
- OFPER Office fédéral du personnel (2005): Rapport sur les salaires des cadres. Rapport à l'intention du Conseil fédéral et de la Délégation des finances des Chambres fédérales. Exercice 2004, Berne, novembre 2005.
- CdG Commission de gestion du Conseil des Etats (1997): La surveillance fédérale sur la radio et la télévision – l'exemple de la Société suisse de radiodiffusion (SSR), rapport du 10 novembre 1997.
- Hayek Engineering AG (1975), Vorschlag zur Funktion und Struktur der Trägerschaft SRG, Zurich.
- Hewitt Associates (2005): Pension Fund Survey, s.i.d.l., décembre 2005.
- Institut für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln (1997): Möglichkeiten und Grenzen von Kennziffern zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten, Cologne, 1997.
- Institute of Internal Auditors (2004): «Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision», Altamonte Springs, 2004.
- KEF Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten (2003a): 14. KEF-Bericht, Mayence, décembre 2003.
- KEF Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten (2003b): Feststellung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten auf der Grundlage des Indexgestützten Integrierten Prüf- und Berechnungsverfahrens (IIVF), s.i.d.l. 2003.

- KEF Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten (2005): 15. KEF-Bericht, Mayence, décembre 2005.
- Kiefer, Marie Luise (2001): Medienökonomik. Einführung in eine ökonomische Theorie der Medien, Munich / Vienne, 2001.
- Mäusli, Theo; Steigmeier, Andreas (éd.) (2006): La radio et la télévision en Suisse. Histoire de la Société suisse de radiodiffusion et télévision 1958-1983, Baden, 2006.
- Schneider, Markus (2004): Idée suisse. Was das Land zusammenhält und wer dafür bezahlt, Zurich, 2004.
- Schwarzenbach, Andreas (2006): Das duale Fernsehsystem in der Schweiz. Eine medienökonomische Analyse, Zurich / Coire, 2006.

#### 15.4.3 Sources non publiées extérieures à SRG SSR

Ces sources ont été soit directement obtenues des organes concernés, soit mises à disposition par SRG SSR (dans la dataroom):

- rapports de l'OFCEM sur la révision du budget de SRG SSR
- rapports de révision de l'OFCEM sur les perspectives financières de SRG SSR
- rapports de révision de l'OFCEM sur les comptes annuels de SRG SSR
- prises de position du Surveillant des prix sur les demandes de SRG SSR relatives à la redevance
- Guides de l'Union Européenne de Radiotélévision (guides UER), volumes 1 et 5 (EBU Members' Services)

#### 15.4.4 Sources publiées de SRG SSR

SRG SSR idée suisse (2003): Bilan d'utilité. Le service public de SRG SSR idée suisse, Berne 2003.

SRG SSR idée suisse (2004): 10 zentrale und vitale Anliegen der SRG SSR idée suisse, Berne, mars 2004

SRG SSR idée suisse (2005): Service de la recherche – Portrait, Berne 2005.

Publications périodiques:

- rapports de gestion SRG SSR
- rapports de gestion des unités d'entreprise de SRG SSR
- rapports de gestion des filiales de SRG SSR
- magazine „idée suisse“
- newsletter „SRG SSR idée suisse“
- portrait de SRG SSR idée suisse
- factsheets de SRG SSR

#### 15.4.5 Sources non publiées de SRG SSR

SRG SSR a mis à disposition dans la dataroom des documents concernant les domaines suivants (généralement pour la période allant de 1999 à 2004):

- procès-verbaux (Conseil central, Conseil d'administration, Comité d'audit)

- papiers stratégiques (stratégie globale, stratégie financière, stratégies individuelles)
- budgets (maison mère, unités d'entreprise, filiales)
- perspectives financières de la maison mère
- données issues des instruments de gestion (Balanced Scorecard, controlling des valeurs clés)
- manuel financier
- règlements, directives
- rapports de révision (organe de révision externe, Révision interne)
- rapports sur les projets (Move, MAM, harmonisation CA, etc.)
- documents sur les salaires et les conditions de travail (analyses comparatives, sondages collaborateurs)
- documents sur le partenariat social (conventions collectives, documents pour l'autorité d'arbitrage CCT)
- rapports de la recherche sur le public
- demandes d'adaptation de la redevance de réception

Dans la dataroom, le CDF avait en outre accès aux données électroniques internes à SRG SSR:

- SAP maison mère, résultats financiers 2001-2005
- portail d'information
- intranet des différentes unités d'entreprise

Enfin, SRG SSR a mis à disposition différentes études spécifiques:

- études dans le domaine Finances et Controlling
- études dans le domaine Ressources humaines
- études dans le domaine Immobilier