

# Audit de la rentabilité des achats

## CarPostal SA

### L'essentiel en bref

---

CarPostal Suisse SA est une société du groupe La Poste Suisse. En tant que fournisseur de solutions de mobilité routière, CarPostal Suisse SA est l'une des principales entreprises de transport public de voyageurs. En 2020, elle a réalisé environ 84 % de son volume d'affaires dans le transport régional de voyageurs (TRV) et le trafic local. Élément des transports publics, le TRV n'est financièrement pas autonome et est subventionné par la Confédération et les cantons. Pour le TRV, CarPostal Suisse SA est soumise à la surveillance de l'Office fédéral des transports (OFT).

Les achats effectués sur le marché par CarPostal Suisse SA et évalués dans le cadre du présent audit comprennent les véhicules, leur entretien et les prestations de transport auprès d'entrepreneurs CarPostal juridiquement indépendants. Pour leurs activités de transport en tant que sous-traitants, les entrepreneurs sont liés à CarPostal Suisse SA par contrat. En 2020, le volume d'achat des biens et services susmentionnés s'est élevé à 434 millions de francs. Le carburant est acheté au sein du groupe de La Poste, les services sont acquis au sein des unités de fonction Finances, Informatique, Personnel et Communication.

Le Contrôle fédéral des finances (CDF) a examiné, sur la base d'une sélection d'opérations, si les procédures de CarPostal Suisse SA étaient appropriées pour effectuer des achats économiques, allant dans l'intérêt des organismes de subventionnement. Il a pu constater que CarPostal Suisse SA prend ses décisions en fonction de considérations coûts/bénéfices et détermine des offres économiques. À cette fin, l'entreprise recourt aussi de manière ciblée à des analyses « make or buy ». Pour le trafic concessionnaire, CarPostal Suisse SA ne peut prendre en compte que les coûts effectifs, sans dégager de marge bénéficiaire. Dans le cadre de ses activités de contrôle, le CDF a pu comprendre que les facturations internes au groupe se font sur la base des coûts et sans marge bénéficiaire.

### **CarPostal SA effectue des achats économiques, mais les processus d'acquisition présentent un potentiel d'amélioration**

Les améliorations à apporter dans les processus d'acquisition se situent principalement au niveau formel, en particulier dans la documentation et la justification technique de l'évaluation, ainsi que dans les procédures d'appel d'offres elles-mêmes.

Dans l'appel d'offres pour les bus électriques, certains éléments techniques ont été définis qui n'étaient pas réalisables sous la forme demandée dans un marché technologiquement dynamique. Pour les futures acquisitions, CarPostal Suisse SA doit clarifier la faisabilité technique de manière plus conséquente avant de lancer l'appel d'offres. Le développement d'une étude permanente du marché, déjà amorcée par l'entreprise, constitue une base appropriée à cet effet.

Les futures procédures d'appel d'offres pour l'acquisition de véhicules devraient inclure les prestations d'entretien et de réparation à titre d'option pour créer une situation de concurrence et une base d'adjudication intégrant les coûts du cycle de vie des véhicules. Le

déclenchement facultatif de la commande sur la base des adjudications évite les infractions formelles au droit des marchés publics.

### **Les analyses « make or buy » favorisent les achats économiques**

Les cas de « make or buy » évalués concernant les activités de transport et les modèles d'exploitation consistant à fournir des prestations de transport en régie ou à les acquérir auprès de tiers montrent que cette méthode est appliquée de manière ciblée. Comme dans le cas de l'acquisition du logiciel pour le « terminal mobile d'informations », les études « make or buy » sont aussi utilisées pour comparer les offres internes dans un contexte de concurrence et de déterminer la solution la plus avantageuse pour CarPostal Suisse SA.

Les analyses sont structurées au cas par cas et clairement documentées. En prédéfinissant un cadre standard pour les rapports, la direction de CarPostal Suisse SA pourrait collecter les contenus obligatoires de manière plus homogène et créer une base de décision plus contraignante.

### **Les achats internes au groupe tiennent compte des exigences des organismes de subventionnement en matière de facturation au coût de revient**

CarPostal Suisse SA achète le carburant auprès de Post Company Cars SA sans marge bénéficiaire. La facturation des frais généraux d'exploitation est, dans la mesure où elle a été vérifiée par le CDF, compréhensible et largement conforme au principe de causalité.

Pour la solution informatique « Enregistrement des trajets », il existe une convention de services entre l'unité Informatique de La Poste et CarPostal Suisse SA, dont l'étendue est convenue dans le budget annuel. L'imputation des prestations est basée sur les coûts complets, sur la base des budgets des centres de coûts. Une marge bénéficiaire n'est pas facturée.

Les frais de gestion facturés à CarPostal Suisse SA par La Poste Suisse SA pour les prestations des unités de fonction centrales sont calculés sur la base des coûts complets. Depuis 2020, La Poste Suisse SA renonce au supplément de bénéfice de 5 % face à CarPostal Suisse SA habituellement appliqué au sein du groupe.

### **Directive de l'OFT avec délai de mise en œuvre dans les procédures de commande attendu pour 2024/25**

La directive doit expliquer et préciser les questions d'interprétation qui découlent des législations spéciales relatives à la procédure de commande et à la tenue des comptes pour les transports concessionnaires. Les entreprises de transport bénéficieront ainsi d'une sécurité d'interprétation. L'OFT doit dès à présent s'employer à clarifier les points en suspens.

Une première fiche d'information sur les « prix de transfert » pour les achats intragroupes est sur le point d'être mise en consultation et devrait entrer en vigueur début 2022 avec un délai de mise en œuvre dans les procédures de commande en 2024/25.

**Texte original en allemand**