



Transports publics fribourgeois (TPF)

Audit des indemnités pour le trafic régional et pour les infrastructures

juin 2009

Sommaire

1	Résumé des résultats de l'audit	3
2	Mission et vérifications	5
2.1	Mission	5
2.2	Bases légales	5
2.3	Etendue et principes des contrôles	6
2.4	Documentation et entretiens	6
2.5	Priorité des recommandations du CDF	6
3	Les Transports publics fribourgeois (TPF)	7
3.1	Les Transports publics fribourgeois sont issus de fusions	7
3.2	Le nombre des passagers et les recettes ont évolué de manière positive	8
3.3	L'imputation des produits du trafic aux lignes est plausible	8
3.4	Les trois agrégats de coûts les plus importants représentent 85 % des coûts totaux	9
3.5	Le résultat de l'exercice 2008 est en recul	9
3.6	La nouvelle clef de répartition des indemnités réduit la charge de la Confédération	10
4	Les chiffres des TPF et de la Confédération concordent	10
4.1	La Confédération contribue substantiellement à l'exploitation et à l'entretien	10
4.2	L'endettement au titre des prêts de la Confédération a dans l'ensemble légèrement augmenté	11
5	Le montant des indemnités au titre du trafic régional se fonde sur les chiffres de la planification	12
5.1	La convention sur l'offre détermine le montant des indemnités dues	12
5.2	Le CDF a examiné la qualité des offres en les comparant aux résultats	12
5.2.1	Les données concernant les prestations sont plausibles	13
5.2.2	Le volume des crédits détermine les prix retenus dans l'offre	13
5.2.3	Les chiffres effectifs de l'exercice 2008 s'écartent notablement de l'offre	15
5.2.4	Les offres subséquentes n'ont pas de lien direct avec les coûts effectifs	16
6	Les flux financiers de la comptabilité analytique sont complexes	16
6.1	L'OFT a approuvé la comptabilité analytique	16
6.2	Les preuves souhaitées par le CDF ont été apportées	17
6.3	La comptabilité analytique est encore trop peu documentée	17
7	Les contributions d'investissement et leur utilisation	17
7.1	Les contributions sont affectées aux projets figurant dans la planification des investissements	17
7.2	Les versements au titre des investissements ne correspondent pas toujours à des prestations	18
7.3	Des doubles financements sont pratiquement exclus	19
8	Réponses aux questions à examiner dans le cadre de l'audit	19
9	Debriefing et entretien final	21

1 Résumé des résultats de l'audit

Les Transports publics fribourgeois (TPF) sont issus de fusions

Après des années de difficultés financières, les Chemins de fer Gruyère – Fribourg - Morat (GFM) ont dû être assainis en 1999 avec l'aide de la Confédération et du canton de Fribourg. Ils ont fusionné le 1^{er} janvier 2000 avec les Transports en commun de Fribourg (TF) pour former la société Transports publics fribourgeois (TPF). Les actionnaires principaux des TPF, dotés d'un capital-actions de 16,7 millions de francs, sont respectivement le canton de Fribourg pour 57 %, la Confédération pour 22 % et la ville de Fribourg pour 17 %. Le canton de Fribourg est représenté au conseil d'administration par 3 membres de l'exécutif cantonal et la ville par 3 membres de l'exécutif communal. La Confédération n'a pas de représentant au sein de ce conseil. Les TPF assurent les transports en commun dans le canton de Fribourg et dans les régions limitrophes des cantons de Berne, de Neuchâtel et de Vaud.

Malgré les bons résultats du trafic, le résultat de l'exercice 2008 est en recul

Le nombre de passagers transportés en 2008 a augmenté de 5 % par rapport à l'année précédente, pour s'établir à 23,8 millions. Les recettes du trafic ont évolué positivement et s'élèvent à quelque 33 millions de francs (+ 9 %). Néanmoins, le résultat d'exploitation de l'entreprise est en baisse. Alors que le bénéfice était de 6 millions de francs en 2007, il a reculé à 1,1 million de francs en 2008 (- 82 %). Cela s'explique notamment par un revenu extraordinaire au titre de la vente d'un terrain à Fribourg en 2007 et par des coûts d'exploitation en nette hausse en 2008.

La nouvelle clef de répartition des indemnités réduit le subventionnement de la Confédération

Durant l'exercice 2008, la nouvelle clef de répartition valable jusqu'en 2011 a été appliquée pour la première fois. Elle prévoit une indemnisation à raison de 57 % à la charge de la Confédération et de 43 % à la charge du canton de Fribourg. Par conséquent, la Confédération paie sensiblement moins alors que le canton de Fribourg voit sa contribution augmenter. En 2008, la Confédération a indemnisé les prestations de transport à hauteur de 26,1 millions de francs (2007 : 37,2 millions). Par ailleurs, par rapport à 2007, les indemnités totales versées par les commanditaires des TPF (la Confédération et les cantons de Fribourg, de Berne, de Neuchâtel et de Vaud) ont été réduites de plus d'un million de francs.

La convention sur l'offre du trafic régional détermine le montant des indemnités

La procédure de commande pour le trafic régional obéit aux principes fixés dans l'ordonnance sur les indemnités (OIPAF). Les conventions passées pour chaque ligne, à l'issue du processus, entre l'entreprise de transports et les commanditaires (cantons et OFT) déterminent les indemnités dues. Ces dernières doivent correspondre à la part non couverte des frais d'exploitation planifiés et permettre à l'entreprise de transports d'atteindre l'équilibre financier pour chacune des lignes desservies. Le résultat effectivement atteint à la fin d'une période d'horaire n'est pas pris en considération. Les commanditaires ne procèdent à aucun versement complémentaire, et l'entreprise n'est tenue à aucun remboursement. Les différences entre les coûts planifiés et les coûts effectifs sont inscrites au bilan annuel de l'entreprise de transports sous la rubrique « Réserve au sens de l'art. 64 LCdF ».

Les indemnités ne dépendent pas des charges et produits effectifs, mais d'hypothèses réalistes et précises lors de l'établissement de l'offre par les entreprises de transports et de leur vérification

scrupuleuse par les cantons et l'office fédéral. L'audit s'est basé sur les données fournies par la procédure de commande. Cette procédure n'a en revanche pas été examinée.

La traçabilité des flux financiers de la comptabilité analytique a été démontrée, mais elle pourrait être mieux documentée

Les TPF recourent dans leur comptabilité financière et leur comptabilité analytique à divers modules du concepteur de logiciels SYSLOG Informatique SA, à Fribourg. En 2002, l'OFT a déclaré le système conforme aux exigences légales. La comptabilité analytique est très finement structurée. Les contrôles du CDF n'ont révélé aucun résultat inexplicable. Les justifications demandées ont toutes été fournies, et les responsables les ont jugées plausibles.

Les divers flux financiers, voire les plus importants, sont insuffisamment documentés. On ne peut suivre et comprendre les imputations, opérées quelquefois en plusieurs étapes, aux divers postes de dépenses, groupes de dépenses et centres de profits qu'en passant par le système, et une assistance supplémentaire est indispensable dans certains cas. Une documentation ordonnée permettrait de rendre les résultats plus plausibles, de limiter le risque de perte de la connaissance du système et de garantir le transfert du savoir en cas de mutation de personnel.

Les contributions d'investissement sont affectées aux projets figurant dans la planification des investissements

Les versements de l'OFT se fondent sur les coûts exposés dans la planification des investissements. Les investissements planifiés pour 2008 totalisaient 22,6 millions de francs, alors que les dépenses à ce titre n'ont été que de 10,7 millions de francs. Pour diverses raisons, plusieurs projets n'ont pu encore débiter. Les explications fournies par les TPF à propos de ces retards semblent plausibles.

Les versements au titre des investissements ne correspondent pas toujours à des prestations

Pour deux objets, le CDF a constaté des avances consenties à la fin de 2007 sans que des prestations n'aient été apportées. Un fournisseur a ainsi perçu des avances pour un montant total de 1,3 million de francs sans avoir fourni de prestations de main d'œuvre à ce jour, ce qui n'est pas admissible sous l'angle de la législation sur les subventions. Des sûretés sous forme de garanties devront être exigées pour de futures avances.

Des doubles subventionnements sont pratiquement exclus

Les demandes de versement de contributions aux investissements indiquent clairement les contributeurs (Confédération et cantons). Les contributions de tiers sont déduites correctement. De plus, toutes les infrastructures ferroviaires sont attribuables sans équivoque à un seul propriétaire. De par la logique des choses, des doubles subventionnements sont impossibles.

La Confédération accordait dans le passé des contributions aux investissements, pour le matériel roulant par exemple, exclusivement sous la forme de prêts remboursables. Des subventionnements multiples par ce biais étaient par conséquent improbables.

2 Mission et vérifications

2.1 Mission

2.1.1 Objectifs de l'audit

- Appréciation des chiffres prévisionnels ayant servi au calcul des indemnités de l'année 2008 pour le trafic régional de voyageurs (TRV) et pour l'infrastructure
- Comparaison entre les chiffres prévisionnels (offre 2008) et les coûts et recettes effectifs de 2008
- Examen de la légalité de l'utilisation des prêts et des contributions financières pour les investissements et les améliorations techniques

2.1.2 Questions spécifiques à examiner

Indemnités (TRV, infrastructure)

- Les indicateurs de prestations servant au calcul des indemnités sont-ils plausibles ?
- La traçabilité des résultats des comptes spéciaux est-elle assurée ?
- D'importantes différences entre l'offre et les résultats peuvent-elles être expliquées ?

Contrôles

- Des processus de contrôle adéquats permettent-ils de rendre les résultats plausibles ?

Contributions aux investissements

- Toutes les contributions sont-elles réellement affectées aux projets figurant dans la planification des investissements ?
- Des prestations ont-elles été fournies en contrepartie des versements ?
- Peut-on exclure des « doubles subventionnements » (par ex. canton/Confédération, autres ETC) ?

2.2 Bases légales

L'audit se fonde essentiellement sur les bases légales suivantes :

- loi du 20 décembre 1957 sur les chemins de fer (LCdF ; RS 742.101) ;
- ordonnance du 18 décembre 1995 sur les indemnités, les prêts et les aides financières selon la loi sur les chemins de fer (ordonnance sur les indemnités, OIPAF ; RS 742.101.1) ;
- ordonnance du 18 décembre 1995 sur les parts cantonales dans les indemnités et les aides financières pour le trafic régional (OPCTR ; RS 742.101.2) ;
- ordonnance du 25 novembre 1998 sur l'accès au réseau ferroviaire (OARF ; RS 742.122) ;
- dispositions d'exécution du 7 juin 1999 de l'ordonnance sur l'accès au réseau ferroviaire (DE-OARF ; RS 742.122.4)
- ordonnance du DETEC du 18 décembre 1995 concernant la comptabilité des entreprises de transport concessionnaires (ORCO ; RS 742.221) ;
- loi fédérale du 5 octobre 1990 sur les aides financières et les indemnités (loi sur les subventions, LSu ; RS 616.1).

2.3 Portée et principes des contrôles

L'audit a porté sur l'exercice 2008 et sur les processus comptables pertinents pour le calcul des contributions de la Confédération aux prestations donnant droit à des indemnités¹. De plus, le CDF a vérifié si les contributions d'investissement versées par l'OFT ont été correctement traitées sous l'angle de la législation sur les subventions.

Dans le domaine de la comptabilité analytique, les sondages ont porté sur les lignes suivantes :

Lignes d'autobus

250.26 Romont - Ursy - Palézieux (tableau-horaire 20.473)

250.51 Fribourg - Rueyres - Le Bry - Bulle (tableau-horaire 20.336)

250.62 Fribourg - Tavel - Planfayon – Lac-Noir (tableau-horaire 20.123)

254.20 Bulle - Charmey - Bellegarde – Col du Jaun - Boltigen (tableau-horaire 20.260)

Lignes de chemin de fer

FN Fribourg - Morat - Anet - Neuchâtel (tableau-horaire 255)

BM Bulle - Montbovon (tableau-horaire 256)

BB Bulle - Broc Fabrique (tableau-horaire 253)

BR Bulle - Romont (tableau-horaire 254)

La procédure d'offre et de commande n'a pas été contrôlée, pas plus que la surveillance exercée par l'OFT.

Les objets étudiés dans le domaine des contributions d'investissement figurent dans l'annexe 2.

Les documents de travail fournissent des détails sur les contrôles effectués. L'audit a été réalisé en avril 2009 par MM. D. Monnot, J. Pfenninger, O. Sifrig et P. Sprecher.

2.4 Documentation et entretiens

Toutes les informations et tous les documents nécessaires aux travaux ont été aimablement fournis par les responsables des Transports publics fribourgeois (TPF), qui se sont montrés très ouverts et très coopératifs.

2.5 Priorité des recommandations du CDF

Du point de vue du mandat d'audit, le CDF juge l'importance des recommandations et des remarques selon 3 priorités (1 = élevée, 2 = moyenne, 3 = faible). Tant le facteur **risque** (par ex. volume des conséquences financières ou importance des constatations, probabilité de survenance d'un dommage, fréquence d'une lacune [cas isolé, plusieurs cas similaires, généralité], répétition, etc.) que le facteur **urgence de la mise en œuvre** (court, moyen et long termes) sont pris en compte.

¹ Trafic régional de voyageurs, à l'exclusion du trafic d'agglomération et du funiculaire.

3 Les Transports publics fribourgeois (TPF)

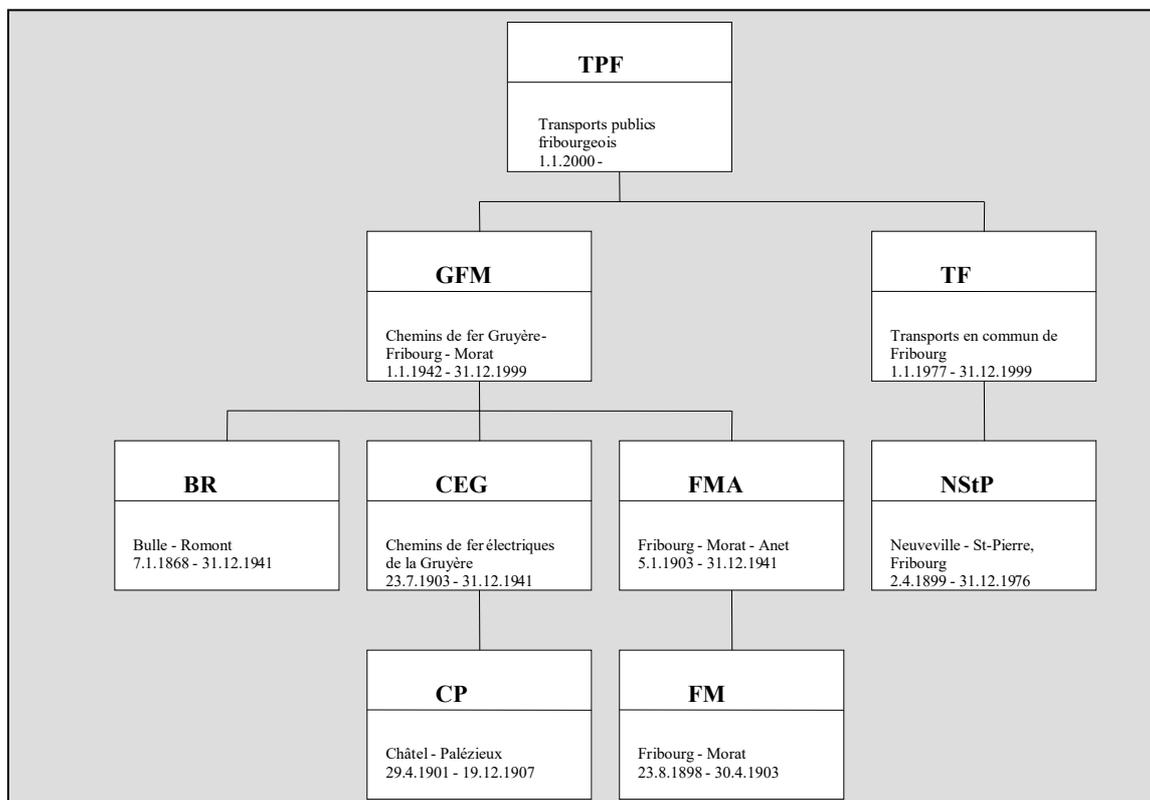
3.1 Les Transports publics fribourgeois sont issus de fusions

Après des années de difficultés financières, les Chemins de fer Gruyère – Fribourg - Morat (GFM), qui exploitaient également un réseau dense de lignes d’autobus régionales, ont dû être assainis en 1999 avec l’aide de la Confédération et du canton de Fribourg. Ils ont fusionné le 1^{er} janvier 2000 avec les Transports en commun de Fribourg (TF) pour former la société Transports publics fribourgeois (TPF). Les actionnaires principaux des TPF, dotés d’un capital-actions de 16,7 millions de francs, sont respectivement le canton de Fribourg pour 57 %, la Confédération pour 22 % et la ville de Fribourg pour 17 %. Le canton de Fribourg est représenté au conseil d’administration par 3 membres de l’exécutif cantonal et la ville par 3 membres de l’exécutif communal. La Confédération n’a pas de représentant au sein de ce conseil.

Outre le funiculaire Neuveville – St-Pierre (Fribourg), le trafic urbain et d’agglomération qui ne donnent pas droit à des indemnités pour le trafic régional, les TPF exploitent en Gruyère (Châtel -Palézieux, Châtel – Bulle - Montbovon, Bulle – Broc) un réseau ferroviaire à voie étroite de quelque 48 km, relié à Montbovon au réseau à voie étroite du chemin de fer Montreux – Oberland bernois (MOB). Les TPF exploitent en voie normale les trajets Fribourg – Morat – Anet et Bulle – Romont, qui totalisent environ 50 km. Les TPF n’assurent plus de prestations dans le domaine du trafic ferroviaire de marchandises depuis 2006.

Les TPF assurent, par le biais de 60 lignes d’autobus du trafic régional, les transports en commun dans le canton de Fribourg et dans les régions limitrophes des cantons de Berne et de Vaud.

Illustration 1 : histoire des Transports publics fribourgeois (TPF)



Source : Société suisse pour l'histoire du chemin de fer

3.2 Le nombre des passagers et les recettes ont évolué de manière positive

Les TPF ont transporté durant l'année 2008 3,3 millions de voyageurs par chemin de fer (+ 3.1 % par rapport à 2007), 6,3 millions de personnes sur leurs lignes d'autobus régionales (+ 3,0 %) et 14,2 millions d'utilisateurs dans le trafic des bus et trolleybus urbains (+ 5,9 %), soit au total 23,8 millions de passagers. Cette évolution réjouissante s'observe également dans le domaine des recettes du trafic. Celles-ci se sont accrues de 30,3 à 33,0 millions de francs (+ 8,8 %) en 2008 par rapport à l'année précédente.

3.3 L'imputation des produits du trafic aux lignes est plausible

Les produits du trafic proviennent d'une part du système de décompte PRISMA des Chemins de fer fédéraux suisses, répandu dans tout le pays, et d'autre part des canaux de vente propres aux TPF (gares, offices postaux, automates stationnaires, automates embarqués, kiosques). La répartition des produits entre les secteurs des chemins de fer, du trafic régional d'autobus et du trafic d'agglomération était opérée jusqu'en 2008 par le système comptable « ARTUS » (depuis 2009 par le système « SYSLOG »). Les TPF sont également membre de la communauté tarifaire FRIMOBIL. Le comptage manuel des passagers des chemins de fer et des autobus du trafic régional, effectué quatre fois par an, constitue la base de l'attribution des produits aux différentes lignes. Le traitement des données de comptage est confié à la société GORBA SA, d'Oberbüren, qui se charge également du calcul des kilomètres-passagers correspondants et de l'extrapolation sur l'année.

Tableau 1 : produits du transport voyageurs

En milliers de francs	2007	2008	Variation
Produits trafic chemin de fer (FER)	7'190	8'318	15 %
Produits trafic régional (AUT)	9'085	9'830	8 %
Produits trafic AUT (hors concession)	3'427	3'396	- 1 %
Produits trafic agglomération et funiculaire (BUS)	10'649	11'492	8 %
TOTAL PRODUITS DU TRANSPORT VOYAGEURS	30'351	33'036	9 %

Source : TPF – présentation CDF

Le CDF a vérifié par sondage l'imputation des produits (en avril 2008). Il parvient à la conclusion que :

- la nature des recettes et leur imputation aux centres de profits correspondent aux règles fixées dans l'ORCO ;
- leur attribution aux divers types de trafic est plausible.

Le processus de vente et de répartition des produits n'est pas encore documenté en détail. A cet égard et à l'occasion de la révision des comptes annuels 2008, l'organe de révision statutaire, se fondant sur la norme d'audit suisse « Vérification de l'existence du système de contrôle interne » (NAS 890), a exigé une description exhaustive du processus avec des précisions concernant les risques et les processus de contrôle.

Une représentation sommaire de la répartition des produits figure à l'annexe 3.

3.4 Les trois groupes de coûts les plus importants représentent 85 % des coûts totaux

Une analyse des coûts basée sur la comptabilité analytique est difficile en raison des processus d'imputation et de répartition souvent fractionnés en plusieurs étapes (cf. chap. 6 et annexe 4). Le CDF a donc examiné les coûts primaires en se fondant sur la comptabilité financière et constaté que les trois groupes de coûts les plus importants représentaient environ 85 % des coûts totaux.

Tableau 2 : les groupes de coûts les plus importants des TPF

Genre de frais (en milliers de francs)	2007	2008	Variation
Masse salariale	60'280	62'945	4 %
Amortissements	20'431	21'742	6 %
Energie, carburants	5'884	7'341	25 %
Total charges	104'504	109'433	5 %

Source : TPF – présentation CDF

En raison de la compensation du renchérissement accordée (y compris aux rentiers), d'un plus grand nombre d'heures supplémentaires et d'une augmentation de l'effectif de 18 postes à plein temps, les coûts de personnel ont augmenté de 2,7 millions de francs par rapport à 2007. Les frais au titre de l'énergie (électricité, carburants) ont augmenté de 1,5 million de francs environ à cause de prestations kilométriques en augmentation et de la hausse des prix des carburants durant l'été 2008. Vers la fin de l'année, les prix des carburants se sont normalisés. Les amortissements ont augmenté de 1,3 million de francs, cette hausse résultant avant tout de modernisations amorties pour la première fois en 2008. Certains actifs non encore totalement amortis ont également dû être supprimés à la suite de la modernisation de l'infrastructure ferroviaire.

3.5 Le résultat de l'exercice 2008 est en recul

La recette extraordinaire issue de la vente du terrain des Pilettes a influé positivement sur le résultat global de l'exercice 2007. Malgré l'augmentation réjouissante des recettes pour les divers trafics, le résultat de l'exercice 2008 est en forte baisse par rapport à celui de l'année précédente, en raison surtout de l'augmentation des frais d'exploitation.

Tableau 3 : résultats des exercices 2007 et 2008

En milliers de francs	2007	2008	Variation
Bénéfice de l'exercice	6'011	1'084	- 82 %
- secteurs soumis à l'art. 64 LCdF	- 32	- 1'162	--
- secteurs non soumis à l'art. 64 LCdF	6'044	2'246	- 63 %

Source : TPF – présentation CDF

3.6 La nouvelle clef de répartition des indemnités réduit le subventionnement de la Confédération

Durant l'exercice 2008, la nouvelle clef de répartition valable jusqu'en 2011 a été appliquée pour la première fois. Elle prévoit une indemnisation à raison de 57 % à la charge de la Confédération et de 43 % à la charge du canton de Fribourg. Par conséquent, la Confédération paie sensiblement moins alors que le canton de Fribourg voit sa contribution augmenter. Globalement, conformément aux indemnités convenues sur la base de l'offre 2008, les commanditaires des TPF (les cantons et l'OFT) ont réduit leurs contributions de près de 0,6 million de francs par rapport à 2007. Cette réduction correspond plus ou moins à la hausse du déficit affiché par le résultat pris en compte dans l'application de l'art. 64 LCdF.

Tableau 4 : indemnités d'exploitation

En milliers de francs	2007	2008	Variation
Indemnité Confédération (trafic régional / infrastructure)	37'221	26'509	- 29 %
Indemnité trafic régional canton de Fribourg	9'300	18'763	102 %
Indemnité trafic régional canton de Berne	383	703	84 %
Indemnité trafic régional canton de Vaud	333	510	53 %
Indemnité trafic régional canton de Neuchâtel	154	270	75 %
TOTAL INDEMNITÉS	47'391	46'755	- 2 %

Source : TPF – présentation CDF

4 Les chiffres des TPF et de la Confédération concordent

4.1 La Confédération contribue substantiellement à l'exploitation et à l'entretien

Trafic régional des voyageurs

En vertu de l'art. 49, al. 1, LCdF, la Confédération et les cantons indemnisent les entreprises de transport pour les coûts non couverts planifiés dans l'offre de transports qu'ils ont commandée.

Tableau 5 : indemnités 2008 au titre du trafic régional des voyageurs

Compte et description	Montant	Remarques
3632001000 Trafic régional des voyageurs	21'044'779	--

Source : TPF – présentation CDF

Infrastructure

Les versements 2008 se fondent sur la convention n° 0025/19 de l'OFT du 25 février 2008. Ils incluent les indemnités au titre des amortissements planifiés et des coûts d'exploitation non couverts planifiés de l'infrastructure ferroviaire.

Tableau 6 : indemnités 2008 au titre de l'infrastructure

Compte et description	Montant	Remarques
3632006000 Infrastructure – coûts d'exploitation non couverts	3'669'353	--
5600001135 Infrastructure – indemnités pour amortissements	1'794'853	--

Source : TPF – présentation CDF

Le montant total des indemnités au titre du trafic régional et de l'infrastructure est de 26'508'985 francs (tableaux 4 et 5). Il a été correctement comptabilisé par les TPF qui l'ont scindé en « Indemnité de la Confédération » (26'139'956 francs) et « Indemnité FRIMOBIL » (369'029 francs). Ceci peut laisser supposer qu'une partie des amortissements est fournie par la communauté tarifaire FRIMOBIL, mais il n'en est rien. La comptabilisation fait suite à un accord entre le Service des transports et de l'énergie du canton de Fribourg et l'OFT et sert à l'indemnisation de l'érosion des recettes générée par la diminution de certains tarifs spécifiques (p.ex tarif enfant). L'accord est valable pour les années 2007 – 2009.

Tableau 7 : contributions 2008 aux investissements

Compte et description	Montant	Remarques
5400001040 Infrastructure – améliorations techniques 9 ^e CC	7'291'433	--

Source : TPF – présentation CDF

Sur la base du 9^{ème} crédit-cadre (CC) pour les contributions d'investissement destinées aux entreprises ferroviaires concessionnaires, 7,6 millions de francs ont été mis à la disposition des TPF sous forme de prêts sans intérêts conditionnellement remboursables. De ce montant, 7,3 millions de francs ont été sollicités durant l'année sous revue. Ces moyens, destinés aux investissements d'infrastructure, sont gérés sur un compte bancaire spécifique et sont clairement séparés des affaires opérationnelles. Les remarques relatives aux investissements opérés, formulées à l'occasion de la révision, figurent au chap. 7.

4.2 L'endettement au titre des prêts de la Confédération a dans l'ensemble légèrement augmenté

Par rapport à l'année précédente, les prêts remboursables ont diminué de plus de 3,1 millions de francs. Les amortissements ont totalisé en 2008 plus d'un million de francs. Les 2 millions de francs restants sont dus à des extournes liées à la cessation des activités de transport de marchandises à la fin de 2006 (reprise par le MOB de deux locomotives partiellement financées par la Confédération et transfert correspondant de prêts pour un montant de 1,4 million de francs environ, suppression des avoirs au titre de prêts pour le matériel roulant invendable de 0,6 million de francs).

Les prêts conditionnellement remboursables ont augmenté d'un montant net de 5,8 millions de francs, qui comprend les contributions versées en 2008 de 7,3 millions de francs diminuées d'un amortissement de 1,5 million de francs lié à la cessation du trafic de marchandises.

Les positions correspondent aux avoirs figurant dans la comptabilité de l'OFT.

Tableau 8 : créances de la Confédération au titre des prêts (en milliers de francs)

Compte et désignation	2007	2008	Variation
Prêts remboursables	19'774	16'690	- 3'084
Prêts conditionnellement remboursables	96'400	102'168	5'768
TOTAL DES CRÉANCES	116'174	118'858	2'684

Source : TPF – présentation CDF

5 Le montant des indemnités au titre du trafic régional se fonde sur les chiffres de la planification

5.1 La convention sur l'offre détermine le montant des indemnités dues

Le processus de commande pour le trafic régional obéit aux principes fixés dans l'ordonnance sur les indemnités (OIPAF). L'entreprise de transports établit, détaille et calcule l'offre de prestations. L'OFT examine l'offre en la confrontant à celles d'autres entreprises comparables. Pour ce faire, l'office recourt depuis la période d'horaire 2008 à un système complet de données. Lorsque l'office fédéral constate des divergences de taux importantes, il demande des éclaircissements aux cantons participants et aux entreprises de transports concernées.

Les conventions établies à l'issue du processus pour chaque ligne entre les entreprises de transports et les commanditaires (les cantons et l'OFT) déterminent le montant des indemnités dues. Ces dernières doivent correspondre à la part non couverte des frais d'exploitation planifiés et permettre à l'entreprise de transports d'atteindre l'équilibre financier pour chacune des lignes desservies. Le résultat effectivement atteint à la fin d'une période d'horaire n'est pas pris en considération. Les commanditaires ne procèdent à aucun versement complémentaire, et l'entreprise n'est tenue à aucun remboursement. Les différences entre les coûts planifiés et les coûts effectifs sont inscrites au bilan annuel de l'entreprise de transports sous la rubrique « Réserve au sens de l'art. 64 LCdF ».

Par conséquent, les indemnités ne dépendent pas des charges et produits effectifs, mais d'hypothèses réalistes et précises lors de l'établissement de l'offre par les entreprises de transports et de leur vérification scrupuleuse par les cantons et l'office fédéral. L'audit s'est basé sur les données fournies par la procédure de commande. Cette procédure de commande n'a en revanche pas été examinée.

5.2 Le CDF a examiné la qualité des offres en les comparant aux résultats effectifs

En ce qui concerne le processus de commande et d'indemnisation décrit au chapitre précédent, le CDF a d'abord comparé la première offre (V1) à la seconde (V2), avant de comparer la seconde aux résultats effectifs de l'exercice 2008.

5.2.1 Les données concernant les prestations sont plausibles

Pour ce qui est des prestations et des dépenses, les heures budgétées des agents de train et les kilomètres à parcourir sont deux composantes importantes de l'offre. Le CDF a vérifié la plausibilité des données concernant les prestations par les sondages qui ont porté sur certaines lignes.

Kilomètres

En ce qui concerne les kilomètres du trafic ferroviaire, les résultats sont proches des chiffres de la planification. Pour ce qui est des autobus du service régional, certaines divergences apparaissent ; elles sont dues au calcul simplifié des distances par le CDF.

Heures

En ce qui concerne les trajets ferroviaires, les résultats sont proches des chiffres de la planification. Pour ce qui est des autobus du trafic régional, le CDF a tenu compte pour sa comparaison des heures dites d'horaire. Toutefois, toutes les heures productives sont pertinentes pour le calcul. Il convient donc d'ajouter les heures de permutation. Compte tenu de ce correctif, les chiffres fournis sont plausibles.

Il est intéressant d'analyser les heures dites « improductives » des conducteurs de véhicules (positions de dépenses « Tps at. pr. fin AUT/FER – heures »). A l'exception du trajet ferroviaire Fribourg-Neuchâtel (23 %), les dépenses au titre des heures « improductives » dans le trafic ferroviaire et le trafic régional d'autobus représentent 33 % des coûts totaux de personnel. Ce pourcentage exprime d'une certaine façon l'efficacité de l'horaire (longueur des lignes, temps de conduite, densité de l'horaire). Ces conditions-cadres peuvent avoir des effets limitatifs sur la productivité.

5.2.2 Le volume des crédits détermine les prix retenus dans l'offre

Le CDF a examiné l'évolution de l'offre (entre l'offre V1 et l'offre V2). La comparaison doit permettre de dire si l'entreprise de transports établit son offre de façon tendanciellement trop conservatrice, c'est-à-dire si dans l'offre de base, les recettes sont sous-estimées ou les dépenses surestimées.

Les numéros de lignes mentionnés dans les tableaux qui suivent correspondent aux lignes qui ont été l'objet du sondage évoqué au paragraphe 2.3.

Les TPF élaborent l'offre sur la base de l'horaire et d'hypothèses de travail internes (renchérissement, etc.). En sa qualité de commanditaire, le canton donne le cadre financier prévisionnel et formule ses attentes. Ainsi, par exemple, les augmentations de coûts doivent en principe être compensées par des recettes supplémentaires. Ces conditions ne pouvant être que difficilement respectées, le montant de la première offre est généralement supérieur aux attentes du commanditaire. Après plusieurs rondes de négociations, le plafond général des coûts est fixé. La seconde offre, définitive, doit s'inscrire dans ce cadre. Il incombe à l'entreprise d'adapter en conséquence les divers postes. Pour ce faire, elle ne se contente pas de corrections linéaires mais tient compte des évolutions enregistrées depuis l'établissement de la première offre.

Aux yeux des TPF, les commanditaires peuvent se prononcer sur les divers postes de l'offre, qui demeure cependant de la stricte responsabilité du conseil d'administration et de la direction. Le canton peut exercer son influence en sa qualité de propriétaire mais non de commanditaire (la Confédération ne peut le faire car en tant que propriétaire, elle ne délègue aucun représentant au conseil d'administration). Toutefois, en application de l'art. 52 LCdF, la Confédération pourrait réduire les indemnités demandées durant la procédure de commande, dans la mesure où la gestion de l'entreprise ne se révélait pas « rationnelle ». En raison des documents à produire en pareil cas, la preuve d'une mauvaise gestion serait toutefois difficile à fournir.

Dans le respect de la liberté entrepreneuriale, les commanditaires peuvent obtenir des économies avant tout par la fixation d'un cadre financier restrictif.

5.2.3 Les chiffres effectifs de l'exercice 2008 s'écartent notablement de l'offre

Tableau 11: lignes d'autobus

Analyse globale	Offre V2 --> Effectif				
	250.62	254.20	250.51	250.26	
Recettes					
1 Différence recettes	81	68	142	-31	260
Coûts	81	68	142	-31	260
Coûts directs	-17	-14	-1		-33
2 directs	-1	-0			-1
Coûts des centres de frais de l'administration production AUT, en % des coûts directs	-3	-5			-8
4 coûts directs	-	-0			-0
5 TVA, en % des indemnités versées	-3	-0	-0		-3
6 Chauffeurs AUT-Heures --> PRESTATION	-63	13	-49	-36	-135
7 Tps At. Pr find AUT-Heures, en heures de roulement par ligne	-31	-2	-27	-17	-77
8 Ateliers AUT-Heures					
9 Coûts des ventes, en fonction des recettes totales	3	-15	-27	21	-18
10 Articules AUT-km --> PRESTATION	-74	-39	-99	26	-187
11 12 mètres AUT-km --> PRESTATION	-76	-14	-69	-119	-278
12 Ristourne carburants-km	-3	-5	-7	-3	-18
13 Arrêts-Nbre Arrêts, en nombre d'arrêts effectifs de la ligne	2	-2	-2	-2	-4
Gare rout. Bulle, en entrées/sorties selon prestations prévues a l'horaire		-8	-10		-19
COÛTS TOTAL AVEC INTERET	-266	-91	-293	-130	-780
./. INTERET	-16	-14	-27	-14	-71
./. INTERET effectif	54	42	82	61	239
Variation TOTAL	-147	6	-97	-114	
				Total Delta Offre 2 --> Effectif	-352

Source : présentation CDF

En considérant globalement les quatre lignes d'autobus examinées, le résultat effectif est inférieur à l'offre de quelque 350'000 francs. Certes, les recettes ont été manifestement sous-estimées dans l'offre, mais les coûts également. Ce sont avant tout les heures des chauffeurs (productives et improductives) et les coûts kilométriques des véhicules qui se sont révélés plus nombreuses, respectivement plus élevés que prévu.

Tableau 12: lignes ferroviaires

Analyse globale	Offre V2 --> Effectif				
	FN	BM	BB	BR	
Recettes					
1 Difference recettes	727	-7	-34	-57	630
Coûts	727	-7	-34	-57	630
Coûts directes	-	-	-	-	-
2 Autre vehicules	-	16	-	-	16
3 ADMIN PROD	-15	-	-1	-4	-20
4 divers AUT	-14	25	-	-	11
5 TVA, en % des indemnités versees	-0	-0	-0	-0	-1
6 Agents de train-Heures --> PRESTATION	-92	9	6	16	-61
7 Tps At. Pr fine FER-Heures, en heures de roulement par ligne	-19	-38	-10	-17	-84
8 Ateliers FER-Heures	57	3	-1	-2	
9 Coûts des ventes, en fonction des recettes totales	93	-11	2	-7	76
10 Véh. Moteurs VN-km --> PRESTATION	-648	-280	-59	-183	-1'169
11 Voitures VN --> PRESTATION	-529	-89	3	-101	-716
12 Entr. Install. FER-heures	-6	1	-0	12	7
13 Gares/stations - heures	-0	-6	-4	-25	-35
14 Utilisation infrastr.	-82	-13	1	-4	-98
COÛTS TOTAL AVEC INTERET	-1'255	-385	-63	-315	-2'074
./. INTERET selon Offre	-138	-63	-12	-23	-236
./. INTERET effectiv	473	162	40	128	803
Variation TOTAL	-194	-293	-68	-267	
				Total Delta Offre 2 --> Effectif	-821

Source : présentation CDF

Les lignes ferroviaires examinées affichent un résultat inférieur de 821'000 francs par rapport à l'offre. Ici encore, les recettes effectives dépassent les estimations de l'offre, mais elles sont surcompensées par les coûts d'exploitation des lignes ferroviaires. Les dépassements les plus importants se répartissent comme suit : agents de train (heures productives et improductives), amortissements (qui ne faisaient pas partie intégrante de l'offre), frais d'entretien et de nettoyage, intérêts sur les placements.

5.2.4 Les offres subséquentes n'ont pas de lien direct avec les coûts effectifs

Les différences entre l'offre et les résultats effectifs ne sont pas analysés systématiquement. Des divergences doivent donc être expliquées au cas par cas. Selon les informations obtenues, il n'existe toutefois aucun lien direct entre les résultats effectifs et les offres subséquentes : à cet égard, l'offre (l'horaire) et les hypothèses relatives aux coûts et aux recettes (cf. ch. 5.2.2) revêtent davantage d'importance. Vue sous cet angle, une analyse différenciée des prévisions et des résultats semble peu pertinente pour l'établissement des offres à venir.

6 Les flux financiers de la comptabilité analytique sont complexes

6.1 L'OFT a approuvé la comptabilité analytique

Les TPF recourent dans leur comptabilité financière et leur comptabilité analytique à divers modules du concepteur de logiciels SYSLOG Informatique SA, à Fribourg. En 2002, l'OFT a déclaré le système conforme aux exigences fixées dans l'ORCO et l'OIPAF.

6.2 La preuve de la traçabilité des flux financiers souhaitée par le CDF a été apportée

Les flux financiers touchent dans la comptabilité analytique plus de 300 centres de coûts et quelque 160 centres de profit. Seule l'aide des experts des TPF a permis de comprendre ces flux. Lors de l'audit, le CDF s'est fait expliquer les flux financiers au sein du système en partant entre autres de la comptabilité financière (annexe 4).

Seuls les intérêts font l'objet d'une délimitation périodique et matérielle entre la comptabilité financière et la comptabilité analytique.

La délimitation entre les coûts et recettes pouvant être régularisés ou non est assurée sur la base des centres de coûts et des centres de profits. La comptabilité analytique est très finement structurée. Les contrôles du CDF n'ont révélé aucun résultat inexplicable. Les justifications demandées ont toutes été fournies, et les responsables les ont jugées plausibles.

6.3 La comptabilité analytique est encore trop peu documentée

Les divers flux financiers, voire les plus importants, sont insuffisamment documentés. On ne peut suivre et comprendre les imputations, opérées quelquefois en plusieurs étapes, aux divers postes de dépenses, groupes de dépenses et centres de profits qu'en passant par le système, et une assistance supplémentaire est indispensable dans certains cas. Pour qu'un observateur extérieur comprenne les processus internes, une documentation exhaustive et détaillée est indispensable. Cette documentation doit décrire, entre autres et de façon détaillée, les procédures mises en place et les flux financiers. Elle doit également définir les tâches récurrentes. Les flux financiers revêtent une importance capitale. Une vue d'ensemble sommaire (par ex. une description du système par le fournisseur) est toutefois insuffisante. La représentation des flux financiers doit tenir compte concrètement des besoins de l'entreprise et doit être documentée en conséquence.

Recommandation 6.3 (priorité : 2)

Les flux financiers internes à l'entreprise (répartition des coûts primaires et secondaires entre les centres de coûts et les centres de profits, imputations et règles de répartition) doivent être spécifiés de manière détaillée. Une documentation ordonnée permet de rendre les résultats plus plausibles, de limiter le risque de perte de la connaissance du système et de garantir le transfert du savoir en cas de mutation de personnel.

7 Les contributions d'investissement et leur utilisation

7.1 Les contributions sont affectées aux projets figurant dans la planification des investissements

Le CDF a sélectionné certains objets (cf. annexe 2). La comparaison des justificatifs avec la planification des investissements 2008 a montré que :

- les dossiers relatifs à ces objets remplissent les critères de l'intégralité et de la traçabilité ;

- les prestations décomptées peuvent être attribuées sans exception aux objets concernés ;
- les valeurs constatées lors du contrôle des paiements relatifs aux objets correspondent aux montants des versements hors TVA figurant sur les justificatifs ;
- les indications fournies dans la planification des investissements correspondent aux totaux des divers contrôles des paiements ;
- les TPF ont répondu avec célérité et compétence aux questions du CDF à propos des investissements décomptés.

L'examen des chiffres de la récapitulation du boucllement (TPF boucllement 2008) a montré que les versements de l'OFT se fondent sur les coûts indiqués dans la planification des investissements et concordent avec l'avoir en banque selon le « Contrôle compte bancaire à fin 2008 ».

On constate également que pour des investissements de 22,6 millions de francs planifiés pour 2008, seuls des coûts de 10,7 millions de francs au total ont été décomptés. En d'autres termes, au niveau des coûts, seuls 48 % des projets ont été réalisés. Dans le cadre de son audit, le CDF a constaté que plusieurs projets planifiés pour 2008 n'avaient pas encore débuté. Le faible niveau de dépenses en 2008 s'explique en grande partie par le fait que le renouvellement des installations de sécurité des gares de Belfaux, Pensier, Courtepin et Cressier n'ont pas pu débuter en raison d'une demande de complément d'information émanant de l'instance cantonale compétente. D'autres projets n'ont pu être réalisés en raison de conditions météorologiques défavorables ou à cause d'autres problèmes apparus à court terme. On peut également facilement expliquer l'abandon d'un projet, par exemple d'assainissement d'un passage à niveau, lorsque ce passage est supprimé ou qu'il est regroupé avec d'autres.

7.2 Les versements au titre des investissements ne correspondent pas toujours à des prestations

Pour deux objets, le CDF a constaté des avances consenties avant la fin de l'année 2007 et pour lesquelles aucune prestation n'avait été fournie. Le même fournisseur est impliqué dans les deux cas. Les mandats lui ont été confiés sur la base d'offres mais sans qu'un contrat écrit ne soit conclu. Les offres prévoient un paiement partiel de 30 % à la commande. Concernant l'objet FMA 07.05 (Renouvellement de la caténaire entre Sugiez et Anet), un versement forfaitaire de 800'000 francs a été effectué en lieu et place d'une avance de 30 %, ce qui correspond à 57 % environ du montant de l'offre de 1'410'000 francs. Pour l'objet FMA 07.19 (Prolongation de la ligne de terre Givisiez-Anet), le mandataire a bénéficié d'un premier versement de 520'000 francs, c'est-à-dire de 85 % environ du montant de l'offre qui s'élevait à 610'000 francs. Les deux versements en question ont été imputés à l'exercice 2007. Durant la période contrôlée par le CDF, soit l'année 2008, le fournisseur n'a apporté aucune contre-prestation pour ces deux objets. Selon les informations obtenues, les travaux sur la caténaire n'ont pu encore débuter car les travaux sur les fondations des mâts devaient d'abord faire l'objet d'un appel d'offres. Des offres sont actuellement attendues. Dans le second cas, le projet a été suspendu par la direction des TPF. L'avance augmentée de 55 % est justifiée par le fait que l'on a voulu de la sorte éviter les coûts supplémentaires liés à l'augmentation du prix des câbles en cuivre.

Au total, le fournisseur a donc perçu des avances de 1'320'000 francs pour lesquelles il n'a apporté aucune prestation de main d'œuvre à ce jour, le matériel étant stocké chez lui à disposition des TPF.

Comme des contributions publiques ont été versées pour les deux projets, il est nécessaire d'exiger à l'avenir des sûretés (garantie bancaire ou d'assurance). En outre, les montants dépassant les acomptes contractuels devront porter intérêts.

Les travaux n'ayant pas encore débuté, on peut penser que les versements sont intervenus avant la fin de l'année pour éviter de devoir solliciter à nouveau le crédit demandé pour 2007 mais qui n'a pas été utilisé. Sous l'angle de la législation sur les subventions, la méthode n'est pas admissible.

Recommandation 7.2 (priorité : 2)

Les avances relatives à des crédits d'investissement devront à l'avenir être couvertes par des garanties bancaires ou d'assurances.

Les avances dépassant le montant contractuel devront porter intérêts.

7.3 Des doubles subventionnements sont pratiquement exclus

Les contrôles par sondage ont montré que :

les demandes de versement distinguent clairement entre les contributeurs (cantons de Berne et de Fribourg, Confédération) ;

les contributions de tiers (pour l'assainissement des passages à niveau) ont été déduites avant la répartition des parts des cantons de Berne et de Fribourg et de la Confédération.

De plus, toutes les infrastructures ferroviaires sont attribuables sans équivoque à un seul propriétaire. De par la logique des choses, des doubles subventionnements sont impossibles.

La Confédération accordait dans le passé des contributions aux investissements, pour le matériel roulant par exemple, exclusivement sous la forme de prêts remboursables. Des subventionnements multiples par ce biais étaient par conséquent improbables.

8 Réponses aux questions à examiner dans le cadre de l'audit

Les indicateurs de prestations servant au calcul des indemnités sont-ils plausibles ?

Les indicateurs importants pour la fourniture des prestations (heures et kilomètres) sont saisis par les systèmes d'exploitation et de contrôle des disponibilités, de même que sous la forme de notes manuscrites. Ils sont plausibles.

La traçabilité des résultats des comptes spéciaux est-elle assurée ?

La comptabilité analytique permet d'assurer une traçabilité des résultats sectoriels (trafic régional de voyageurs, infrastructure, trafic d'agglomération, divers).

D'importantes différences entre l'offre et les résultats peuvent-elles être expliquées ?

Jusqu'à trois ans peuvent séparer le moment où une offre est déposée et celui où les résultats d'un exercice sont connus. Les hypothèses sur lesquelles l'offre repose sont marquées d'incertitudes considérables quant à l'évolution des recettes et des dépenses. De plus, les valeurs figurant dans l'offre doivent souvent être adaptées de manière à tenir compte du cadre financier défini par la Confédération et les cantons. Les divergences ne sont pas analysées systématiquement, mais une telle analyse serait peu utile aux TPF.

Des processus de contrôle adéquats permettent-ils de rendre les résultats plausibles ?

En raison d'une imputation en plusieurs étapes aux centres de coûts, aux groupes de coûts et aux centres de profits, un observateur extérieur, fût-il expert, peine à rendre les résultats plausibles : seul un cercle restreint d'employés de la division des finances est en mesure de le faire.

Le service comptable est constitué d'une petite équipe très expérimentée et compétente. Toutefois, la plupart des processus ne sont pas (encore) documentés. A l'occasion de l'audit des comptes annuels 2008, l'organe de révision externe a exigé une amélioration de la documentation relative au système de contrôle interne. Une documentation ordonnée permet de rendre les résultats plus plausibles, de limiter le risque de perte de la connaissance du système et de garantir le transfert du savoir en cas de mutation de personnel.

Toutes les contributions sont-elles réellement affectées aux projets figurant dans la planification des investissements ?

Les versements de l'OFT sont utilisés pour les projets d'investissement inscrits dans la planification des investissements.

Des prestations ont-elles été fournies en contrepartie des versements ?

Les contrôles ont montré que des prestations n'ont pas encore été fournies en contrepartie de tous les versements de la Confédération au titre des investissements. On peut penser que les TPF ont sollicité des paiements à la fin de 2007 en se fondant sur des considérations de crédit. La méthode n'est pas admissible sous l'angle de la législation sur les subventions.

Peut-on exclure des « doubles subventionnements » (par ex. canton/Confédération, autres ETC) ?

Toutes les infrastructures ferroviaires sont attribuées sans équivoque à un seul propriétaire. De par la logique des choses, des doubles subventionnements sont impossibles.

La Confédération accordait dans le passé des contributions aux investissements, pour le matériel roulant par exemple, exclusivement sous la forme de prêts remboursables. Des subventionnements multiples par ce biais étaient par conséquent improbables.

9 Debriefing et entretien final

A la fin de l'audit le 7 avril 2009, un debriefing a été organisé afin que le CDF puisse communiquer immédiatement à la direction des TPF ses premiers résultats et opinions. Le CDF a également remis à cet effet un document en langue allemande qui a servi ensuite à la rédaction du présent rapport. Le projet de rapport a été ensuite été soumis par courrier électronique à la direction des TPF afin de déterminer si un entretien final devait encore avoir lieu. Le contenu du projet de rapport étant en adéquation avec le debriefing du 7 avril 2009, il a été convenu d'un commun accord de renoncer à un entretien final.

Nous exprimons nos plus vifs remerciements à la direction et à tous les collaborateurs des Transports publics fribourgeois (TPF) pour l'assistance qu'ils nous ont fournie et pour l'excellent climat de collaboration.

CONTRÔLE FÉDÉRAL DES FINANCES

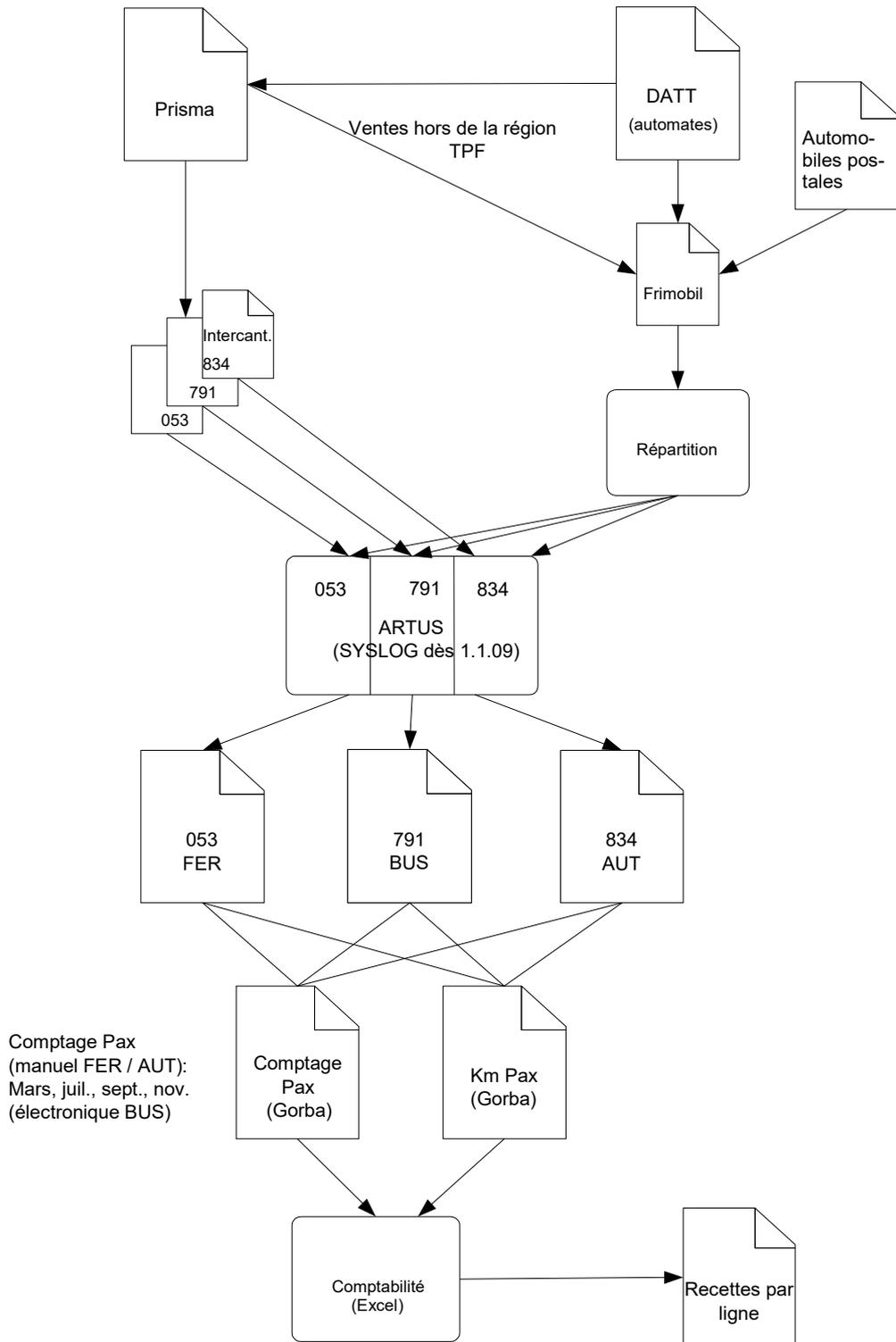
Recommandations

P	No de la recommandation	Texte de la recommandation	Prise de position de l'office	Date de mise en oeuvre (SOLL) jj-mm.aaaa	Personne responsable
2	6.3	<p>Les flux financiers internes à l'entreprise (répartition des coûts primaires et secondaires entre les centres de coûts et les centres de profits, imputations et règles de répartition) doivent être spécifiés de manière détaillée. Une documentation ordonnée permet de rendre les résultats plus plausibles, de limiter le risque de perte de la connaissance du système et de garantir le transfert du savoir en cas de mutation de personnel.</p>			
2	7.2	<p>Les avances relatives à des crédits d'investissement devront à l'avenir être couvertes par des garanties bancaires ou d'assurances. Les avances dépassant le montant contractuel devront porter intérêts.</p>			

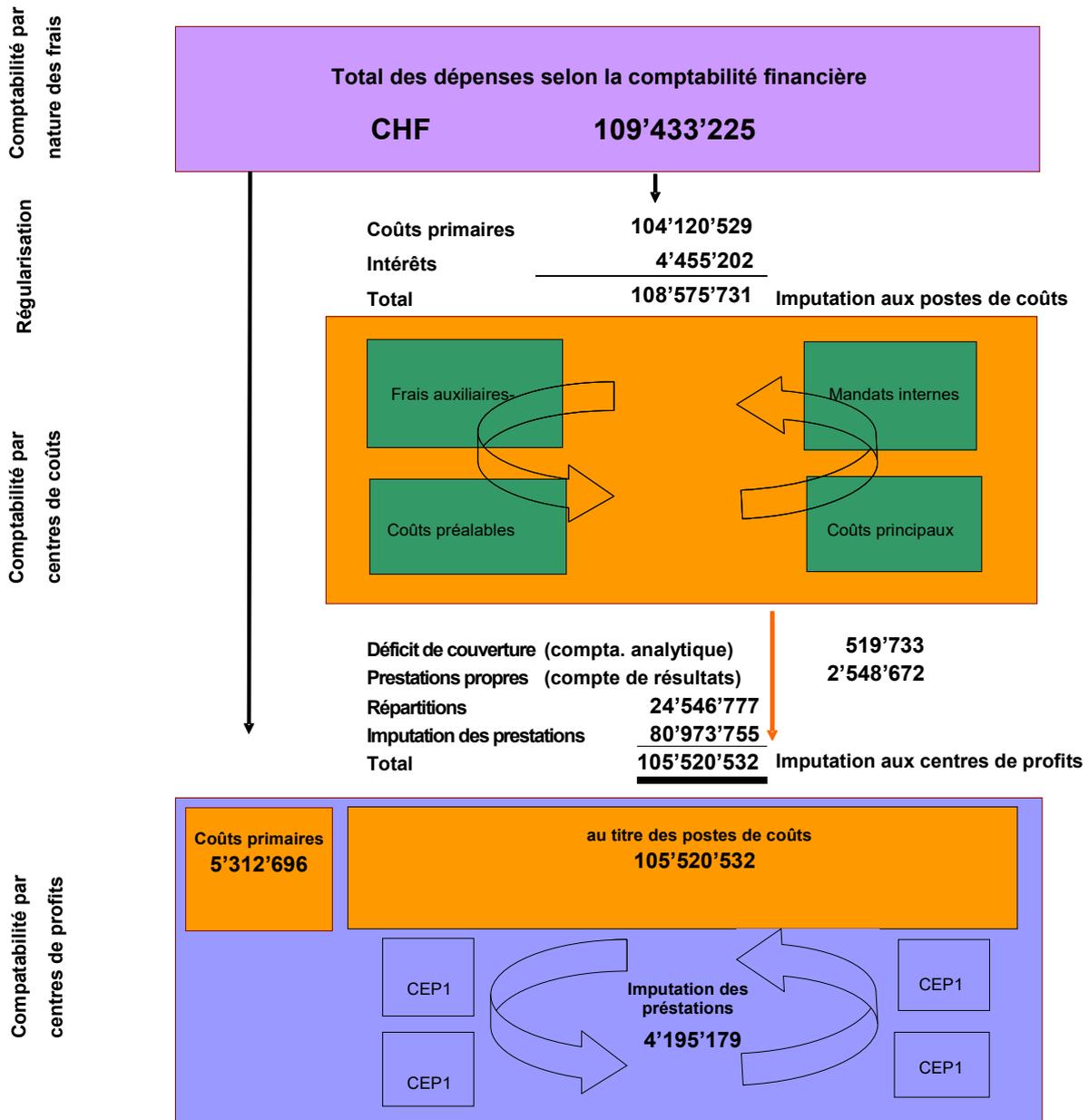
Contrôle par sondage de projets d'investissement

Ligne	N° cpte	Objet	Coûts d'investissement
FMA	07.05	Réfection voie Sugiez-Anet	6'690'000
FMA	07.07	Réfection voie Pensier-Courtepin	3'600'000
FMA	07.21	Télécommande gare Sugiez	1'300'000
FMA		Modification gare Sugiez	1'850'000
BR	07.03	Réfection voie Km 5.100-14.480	11'496'000
BM	08.01	Part à sécuris torrent Marivue	38'000
BM	08.02	Rempl. 4 marteaux de bourrage	17'000
BM	08.03	Suppression/sécurisation div. PN	25'000
BM	08.04	Rempl. générateurs rails isolés	9'000
BM	08.05	Rempl. DDL	53'000
BM	08.06	Rempl. véhicule Toyota 452	50'000
BM	08.07	Sécurisation Fin Devant Enney	300'000
BM	08.08	Sécurisation L'Essert Enney	300'000
BM	08.09	Sécurisation En Afflon Enney	300'000
BM	08.10	Sécurisation Ecole/Les Crêhê Villars-sous-Mont	300'000
BM	08.11	Sécurisation 2 PN camping Enney	250'000
BM	08.12	PN 2 Gruyères - voie	80'000
BP	07.01	Changement caniveaux Châtel-Semsaes	960'000
BP	07.08	Câble de ligne Châtel-Bulle	975'000

Vue d'ensemble de la répartition des recettes



Vue d'ensemble des flux financiers comptabilité financière --> comptabilité analytique



EFK 1.9363. Po 2.00 359.99
20. JULI 2009
<i>huissoud</i> <i>M 47 -> 113</i> <i>NOI</i>

Contrôle fédéral des finances
M. Michel Huissoud
Vice-Directeur
Monbijoustrasse 45
3003 Berne

HOF/357/POI

Fribourg, le 14 juillet 2009

Audit de la subvention fédérale accordée aux Transports publics fribourgeois

Monsieur le Vice-Directeur,

Nous nous référons à votre courrier du 11 juin 2009 par lequel vous nous avez transmis le rapport d'audit des indemnités pour le trafic régional et les infrastructures pour prise de position.

Lors de sa dernière séance, le Conseil d'administration des TPF a pris connaissance de votre rapport et a accepté les deux remarques que vous avez mentionnées.

Veillez trouver en annexe la fiche de vos recommandations, dûment signée.

En vous remerciant également de la disponibilité de vos collaborateurs participant à l'audit, nous vous présentons, Monsieur le Vice-Directeur, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Transports publics fribourgeois



Annexe : ment.

- Copies :
- Office fédéral des transports OFT, [redacted] Directeur, 3003 Berne ;
 - Office fédéral des transports OFT, Unité de révision interne, [redacted] 3003 Berne ;
 - Inspection des finances de l'Etat de Fribourg, [redacted] Rue Joseph-Piller 13, 1701 Fribourg.

Empfehlungsübersicht

PA-Nr. 9363

Beilage 1

ID	P	Empfehlungsnummer	Empfehlungstext	Stellungnahme des Amtes	Umsetzungs-termin (SOLL) jjjj.mm.tt	Zuständige Person
9363.001	2	6.3	Les flux financiers internes à l'entreprise (répartition des coûts primaires et secondaires entre les centres de coûts et les centres de profits, imputations et règles de répartition) doivent être spécifiés de manière détaillée. Une documentation ordonnée permet de rendre les résultats plus plausibles, de limiter le risque de perte de la connaissance du système et de garantir le transfert du savoir en cas de mutation de personnel.	Pas de commentaire spécifique	01.09.2009 - 31.12.2010	TPF/D. [REDACTED]
9363.002	2	7.2	Les avances relatives à des crédits d'investissement devront à l'avenir être couvertes par des garanties bancaires ou d'assurances.[] Les avances dépassant le montant contractuel devront porter intérêts.	Pour les avances importantes imposées dans le cadre des achats de véhicules, les TPF exigent déjà des garanties d'acompte. Ce système sera en conséquence étendu aux autres projets.	30.09.2009	TPF/D. [REDACTED]

P: Priorität

Empfehlung 9363.001 - 9363.002

Datum und Visum des Direktors/der Direktorin

Fribourg, le 16 juillet 2009

Transports publics fribourgeois

