

Résumé de la réalisation des objectifs assignés aux CFF, à la Poste, à Swisscom et à skyguide en 2008

L'évaluation des objectifs des CFF, de la Poste et de Swisscom par le Conseil fédéral ainsi que l'évaluation des prestations de skyguide par le DETEC et le DDPS ont été effectuées au moyen des symboles suivants:

	objectif atteint		objectif partiellement atteint		objectif non atteint
---	------------------	---	--------------------------------	---	----------------------

CFF

Le Conseil fédéral attend que les CFF...

1 Objectifs généraux		
1.1	... renforcent leur position sur le marché en fournissant des prestations novatrices et de qualité tout en accroissant l'utilité pour les clients. Ils contribuent ainsi de manière déterminante à promouvoir les transports publics, à transférer le trafic de la route au rail et à garantir la desserte de base (service public).	
1.2	... suivent, dans le cadre des possibilités qu'offre la gestion de l'entreprise, une stratégie axée tant sur les principes éthiques que sur ceux du développement durable.	
1.3	... disposent d'un système adéquat de gestion des risques et exploitent un système intersectoriel de management de la sécurité. Ils veillent à maintenir un niveau de sécurité élevé tant pour les clients que pour le personnel. Le système de management de la sécurité est développé compte tenu des progrès techniques, des dangers potentiels et des moyens économiques.	
1.4	... coordonnent le système global des transports publics au niveau de la planification et de la fourniture des prestations. Ils encouragent de manière ciblée des chaînes de transport continues et la mobilité combinée.	
1.5	... améliorent la satisfaction de leurs clients.	
1.6	... tiennent compte, dans le cadre des possibilités qu'offre la gestion de l'entreprise, des répercussions de leurs activités sur le développement territorial et des attentes des régions quant à une répartition équitable des emplois.	
2 Objectifs stratégiques		
2.1 Division Trafic voyageurs		
2.1.1	... mettent en place, dans le domaine d'activité « trafic grandes lignes » (trafic national des voyageurs), une offre axée sur le marché et absorbent une partie prépondérante de la croissance du trafic.	
2.1.2	... maintiennent leur part de marché élevée dans le domaine d'activité « trafic régional des voyageurs » en améliorant continuellement le rapport prestations/indemnités et en prenant une part active dans des mises au concours.	
2.1.3	... proposent, dans le domaine d'activité « trafic international des voyageurs », une offre axée sur le marché et absorbent une partie prépondérante de la croissance du trafic. Ils assurent ainsi l'intégration de la Suisse dans le réseau européen de trains à grande vitesse ainsi que de bonnes liaisons entre la Suisse et les principaux centres économiques et les aéroports internationaux.	
2.1.4	... atteignent le niveau convenu de ponctualité et de garantie des correspondances.	
2.1.5	... augmentent chaque année leur productivité en trafic voyageurs de manière appropriée.	

2.2 Division Trafic marchandises		
2.2.1	... poursuivent dans le domaine d'activité « International » systématiquement la stratégie de transit engagée (production transfrontalière à guichet unique). Dans le trafic à travers les Alpes, ils augmentent leur volume de transport, pour autant que les risques qui y sont liés soient supportables et que la rentabilité à long terme des prestations ne soit pas menacée. Ils contribuent ainsi de manière déterminante à réaliser l'objectif du transfert du trafic.	
2.2.2	... proposent dans le domaine d'activité « Suisse » une offre axée sur les besoins des chargeurs et couvrant tout le territoire national dans le cadre d'une exploitation autofinancée.	
2.2.3	... atteignent le niveau convenu de ponctualité en trafic marchandises national et international.	
2.2.4	... augmentent chaque année leur productivité en trafic marchandises de manière appropriée.	
2.3 Division Infrastructure		
2.3.1	... encouragent par leurs programmes de renouvellement et d'aménagement l'interopérabilité avec les infrastructures des autres gestionnaires de réseau en Suisse et à l'étranger et qu'ils fournissent une contribution déterminante à l'innovation et au développement technique du réseau à voie normale.	
2.3.2	... augmentent chaque année leur productivité dans le secteur de l'infrastructure de manière appropriée.	
2.3.3	... améliorent continuellement l'efficacité des subventions allouées et qu'ils créent ainsi les conditions pour les réduire ou diminuer les prix des sillons.	
2.3.4	... aident les utilisateurs des sillons à atteindre leurs objectifs par une planification optimale. En tant que copropriétaires et mandants de Sillon Suisse SA, ils s'emploient à assurer une adjudication non discriminatoire des sillons et une utilisation optimale des capacités disponibles.	
2.4 Unité immobilier		
2.4.1	... gèrent leurs biens immobiliers utilisés à des fins commerciales en tenant compte du marché et mènent une politique d'investissements propre à garantir un accroissement durable de la valeur du portefeuille immobilier. Ils informent la Confédération assez tôt de leurs importants projets de vente de biens immobiliers.	
2.4.2	... coordonnent leurs projets dans le périmètre des gares avec les autorités cantonales et communales et les aident à y réaliser des pôles de développement.	
3 Objectifs financiers		
3.1	... réalisent un bénéfice convenable et qu'ils créent ainsi la marge de manœuvre nécessaire au développement de l'entreprise, à la participation à l'assainissement de la Caisse de pensions des CFF et au versement, par l'unité Immobilier, des paiements compensatoires convenus.	
3.2	... réalisent un résultat annuel positif dans la division Voyageurs. Le domaine d'activité « trafic grandes lignes » (trafic national des voyageurs) réalise un résultat d'exploitation annuel positif qui garantit à long terme au moins le financement des investissements nécessaires au moyen du cash flow opérationnel.	
3.3	... réalisent un résultat annuel positif dans la division Marchandises.	
3.4	... réalisent dans l'unité Immobilier un rendement conforme aux conditions du marché avec leurs biens immobiliers utilisés à des fins commerciales. L'unité Immobilier verse à la division Infrastructure des paiements compensatoires à hauteur de 150 millions de francs par année et renforce la capacité financière de l'entreprise.	
3.5	... réalisent, dans le secteur donnant droit à l'indemnité de la division Infrastructure, au moins un résultat équilibré, compte tenu des paiements compensatoires de l'unité Immobilier.	
3.6	... maintiennent à un niveau convenable la part des fonds propres des CFF et des divisions Voyageurs et Marchandises.	

4 Personnel		
4.1	... mènent une politique du personnel moderne et socialement responsable, qu'ils offrent à leurs apprentis une formation conforme aux exigences de notre époque et qu'ils s'efforcent d'améliorer les chances sur le marché de l'emploi de leurs collaborateurs par des mesures de formation et de perfectionnement.	
4.2	... suscitent la confiance des collaborateurs par leur style de gestion, leurs programmes de développement du personnel et leur politique de communication interne.	
4.3	... définissent dans des conventions collectives de travail les conditions de travail valables pour la maison mère (CFF SA) ainsi que pour toutes ses filiales créées ou à créer par suite d'un transfert d'activité et qu'ils les développent en collaboration avec les associations du personnel. Les CFF leur garantissent un droit de regard dans toutes les affaires concernant la politique du personnel.	
4.4	... offrent des plans de prévoyance performants, souples et concurrentiels sur le marché du travail.	
5 Coopérations et prises de participation		
5.1	Compte tenu de la convention sur les prestations et dans les limites de leurs ressources financières et en personnel, les CFF peuvent participer à des programmes de coopération (prises de participation, alliances, fondation de sociétés et autres formes de coopération) en Suisse et à l'étranger pour autant que ces derniers renforcent son activité principale en Suisse ou obéissent à une autre forme de stratégie industrielle et qu'ils contribuent à réaliser les objectifs stratégiques et à garantir ou à augmenter à long terme la valeur de l'entreprise. Les prises de participation et les coopérations doivent être gérées de manière professionnelle et tenir suffisamment compte des risques..	

POSTE

Le Conseil fédéral attend de la Poste qu'elle...

1 Orientation générale de l'entreprise		
1.1	... assure un service universel par la fourniture de prestations de bonne qualité, dans tout le pays selon les mêmes principes et à des prix équitables.	
1.2	... soit en mesure de faire face à la concurrence en tant qu'entreprise innovatrice, orientée sur la clientèle et autonome sur le plan financier. Elle réduit progressivement sa dépendance à l'égard du monopole en développant de nouveaux produits et marchés.	
1.3	... exploite les potentiels d'amélioration de son efficacité.	
1.4	<p>... développe son activité principale dans les secteurs suivants: mail, logistique, services financiers et transport de voyageurs, vise une croissance rentable et garantit un haut niveau qualitatif des prestations.</p> <p>En Suisse, la Poste doit développer sa position de leader comme prestataire de services logistiques (notamment lettres, colis, marchandises), de services de paiement et de transports publics.</p> <p>A l'étranger, elle peut saisir les possibilités d'expansion sur des marchés de niche en dehors du service universel.</p> <p>Par ailleurs, elle doit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • garantir les importations et exportations sur les marchés logistiques et permettre à ses clients d'accéder aux réseaux mondiaux en concluant des alliances, • se profiler sur le marché des services financiers, • créer de nouvelles sources d'expansion dans le trafic des voyageurs en tant que fournisseur de système, dans la gestion des réseaux de transport, dans le trafic touristique et les réseaux urbains, • développer de manière ciblée de nouvelles offres et de nouveaux modèles commerciaux pour générer de la croissance, garantir durablement sa rentabilité et explorer de nouvelles possibilités en vue de financer le service universel.. 	
1.5	... suive, dans le cadre des possibilités qu'offre la gestion de l'entreprise, une stratégie axée tant sur les principes éthiques que sur ceux du développement durable.	
1.6	... tienne compte, dans le cadre des possibilités qu'offre la gestion de l'entreprise, des répercussions de ses activités sur le développement territorial et des attentes des régions quant à une répartition équitable des emplois.	
1.7	... assure une communication ouverte et transparente	
1.8	... dispose d'un système adéquat de gestion des risques..	
2 Objectifs financiers		
2.1	... présente, dans le domaine du service universel et dans celui des services libres, un résultat d'exploitation convenable et parvienne à accroître la valeur intrinsèque de l'entreprise. Ses performances seront comparées à celles d'autres entreprises suisses et étrangères.	
2.2	... finance, en principe, ses investissements au moyen du cash flow.	
2.3	... utilise les bénéfices réalisés pour assurer en priorité l'augmentation progressive des fonds propres jugés nécessaires ainsi que l'assainissement de la caisse de pensions et, en second lieu, l'affectation d'une part convenable de ces bénéfices au capital de dotation mis à disposition par la Confédération.	

3 Personnel		
3.1	... pratique une politique du personnel moderne et sociale et qu'elle offre à ses apprentis une formation conforme aux exigences de notre époque.	
3.2	... mette tout en œuvre, en cas de problèmes économiques et structurels, pour éviter des licenciements en prenant à temps des mesures organisationnelles destinées à sauvegarder les emplois.	
3.3	... définisse dans des conventions collectives de travail les conditions de travail valables pour la maison mère et les unités qui sont transférées dans les sociétés suisses du groupe et qu'elle les développe en collaboration avec les syndicats.	
3.4	... crée, dans les secteurs existants ainsi que dans de nouveaux secteurs d'activité, des emplois aussi attrayants que possible aux conditions du marché.	
3.5	... suscite la confiance des collaborateurs par son style de gestion, ses programmes de développement du personnel et sa politique de communication interne.	
3.6	... veille à faire respecter les conditions de travail usuelles de la branche par ses sous-traitants.	
4 Coopérations et prises de participation		
4.1	Dans le cadre de son mandat de prestations et compte tenu de ses possibilités financières et de ses ressources en personnel, la Poste peut conclure des accords de coopération en Suisse et à l'étranger (participations, alliances, création de sociétés ou autres formes de collaboration), pour autant que ces derniers renforcent son activité principale en Suisse ou obéissent à une autre forme de stratégie industrielle et qu'ils contribuent à réaliser les objectifs stratégiques et à garantir ou à augmenter à long terme la valeur de l'entreprise. Par ailleurs, ces participations et coopérations doivent être gérées de manière professionnelle et tenir suffisamment compte des risques. <i>führungsmässig eng betreut werden und dem Risikoaspekt ist genügend Rechnung zu tragen.</i>	

SWISSCOM

Le Conseil fédéral attend de Swisscom qu'elle...

1 Orientation générale de l'entreprise		
1.1	... soit gérée conformément aux principes de gestion d'entreprise de manière à être compétitive et axée sur la clientèle, et qu'elle continue d'améliorer systématiquement sa rapidité et sa souplesse dans le développement, la production et la commercialisation de nouveaux produits dans les marchés convergents des télécommunications, des technologies de l'information, de la radiodiffusion, des médias et du divertissement.	
1.2	<p>... offre des services de transmission de la voix et des données sur les réseaux fixe et mobile, des contenus, des prestations informatiques ainsi que des services de réseau pour d'autres entreprises de télécommunications, tout en tenant compte des intérêts nationaux en matière de sécurité. Avec son offre, Swisscom vise les objectifs majeurs mentionnés ci-après, contribuant ainsi au développement économique de la Suisse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Clients privés</u>: concevoir une offre de services répondant aux attentes des clients, maintenir la position de leader sur le marché national tout en jouant un rôle prépondérant en matière de commercialisation des services et connexions à haut débit. • <u>Petites et moyennes entreprises</u>: concevoir une offre de services répondant aux attentes des clients, maintenir la position de leader sur le marché national tout en jouant un rôle prépondérant en matière de commercialisation des services et connexions à haut débit. • <u>Grandes entreprises</u>: concevoir une offre adaptée aux besoins nationaux et internationaux de la clientèle suisse et occuper une place prépondérante sur le marché suisse. • <u>IT Services</u>: concevoir une offre adaptée aux besoins de la clientèle et occuper une place prépondérante sur le marché des services informatiques spécifiques à la branche. • <u>Réseau et informatique</u>: développer et exploiter une infrastructure de réseau et informatique moderne afin de seconder les unités présentes sur le marché, garantir le service universel sur l'ensemble du territoire et appliquer la réglementation relative à l'interconnexion dans l'intérêt d'une concurrence équitable et en vue de garantir la communication de bout en bout pour les prestations relevant du service universel. 	
1.3	... dispose d'un système adéquat de gestion des risques.	
1.4	... suit, dans le cadre des possibilités qu'offre la gestion de l'entreprise, une stratégie axée tant sur les principes éthiques que sur ceux du développement durable.	
2 Objectifs financiers		
2.1	... soit créatrice de valeur tout en garantissant et en augmentant durablement la valeur de l'entreprise.	
2.2	... garantisse une efficacité comparable à celle des meilleures entreprises de télécommunication européennes.	
2.3	... poursuive une politique de distribution des bénéfices permettant de redistribuer aux actionnaires 50 % du cash-flow opérationnel disponible. En outre, les moyens qui ne sont pas nécessaires pour assurer la flexibilité stratégique peuvent être restitués aux actionnaires. Le dividende par action doit si possible être maintenu au moins à son niveau de l'année précédente.	
2.4	... cherche à limiter son endettement net à un montant équivalent à 2,1 fois l'EBITDA. Des dépassements temporaires sont admis.	

3 Personnel		
3.1	... applique une politique du personnel moderne et sociale et qu'elle offre à ses apprentis une formation conforme aux exigences de notre époque.	
3.2	... veille à ce que la direction suscite la confiance du personnel par son style de gestion, ses programmes de développement du personnel et sa politique de communication interne.	
3.3	... définit dans les conventions collectives les droits de consultation des associations du personnel et qu'elle développe ces conventions en collaboration avec les syndicats et les associations du personnel.	
3.4	... rémunère ses cadres aux tarifs usuels du marché, les bonus étant définis sur la base de critères fixés au début de l'exercice.	
3.5	... s'efforce, par des mesures de formation et de perfectionnement, d'améliorer les chances sur le marché de l'emploi de ses collaborateurs fixes.	
3.6	... mette en œuvre, le cas échéant, de nouvelles mesures de restructuration en respectant les plans sociaux existants ou futurs.	
3.7	... adapte ses effectifs et la qualification de ses collaborateurs en fonction des besoins à venir.	
4 Coopérations et prises de participation		
4.1	... ne prenne des participations que si celles-ci contribuent à garantir ou à accroître durablement la valeur de l'entreprise, peuvent être gérées de manière professionnelle et sont décidées en tenant suffisamment compte des risques.	
4.2	... ne prenne aucune participation à l'étranger dans des entreprises de télécommunication ayant un mandat de service universel. D'autres prises de participation à l'étranger sont en revanche possibles si elles renforcent l'activité principale de l'entreprise en Suisse ou si elles obéissent à une autre forme de stratégie industrielle.	
4.3	... prenne des participations en Suisse pour garantir sa compétitivité.	

SKYGUIDE

Le Conseil fédéral attend de skyguide qu'elle...

1 Orientations stratégiques		
1.1	... participe activement, en collaboration avec les services fédéraux compétents, aux travaux d'élaboration du Ciel unique européen (SES) et à la gestion d'un bloc d'espace aérien fonctionnel (FAB) tout en faisant le nécessaire afin que l'espace aérien suisse fasse partie d'un FAB. Dans ce but, il convient de saisir les occasions stratégiquement intéressantes de conclure des accords de coopération et de respecter les prescriptions SES dans tous les domaines. Les principes de la stratégie militaire doivent être respectés constamment.	
1.2	... pratique une culture efficace de la sécurité et garantit un niveau exemplaire de sécurité en comparaison européenne tout développant en permanence le management de la qualité et de la sécurité ¹ .	
1.3	... garantit le déroulement efficace du trafic aérien militaire et civil et exploite les potentiels de synergie résultant de l'intégration des services militaire et civil de la navigation aérienne.	
1.4	... maîtrise le trafic prévu en préparant à temps la dotation en personnel et en ressources techniques et mène la planification des capacités en collaboration avec les aéroports. Elle doit fournir aux Forces aériennes les services convenus en vertu de la convention de prestations.	
1.5	... mène une politique de communication transparente.	
1.6	... suive, dans le cadre des possibilités qu'offre la gestion de l'entreprise, une stratégie axée tant sur les principes éthiques que sur ceux du développement durable.	
1.7	... dispose d'un système adéquat de gestion des risques.	
2 Objectifs financiers		
2.1	... réalise un résultat d'exploitation équilibré en pratiquant une gestion efficace des coûts et prélève des redevances qui soutiennent la comparaison au niveau international.	
2.2	... finance les investissements en principe au moyen du cash flow obtenu, le marché des capitaux pouvant être sollicité pour des grands projets.	
2.3	... s'assure suffisamment pour les risques relevant de sa responsabilité civile.	
3 Objectifs en matière de personnel		
3.1	... applique une politique du personnel moderne et sociale et une politique de formation conforme aux exigences de notre époque.	
3.2	... établit des conventions collectives de travail avec les associations du personnel.	
3.3	... accorde au personnel un droit de codécision dans toutes les affaires qui le concernent.	
3.4	... suscite la confiance des employés par les possibilités qui leur sont données de se développer, par son style de direction et par la communication interne, garantissant ainsi une culture du contrôle aérien de qualité.	
4 Coopérations et prises de participation		
4.1	... Le Conseil fédéral attend de skyguide qu'elle accepte des participations uniquement si elles sont nécessaires pour remplir le mandat fondamental de l'organisme et pour atteindre ses objectifs stratégiques. Les participations doivent être gérées selon les principes régissant l'économie d'entreprise. Avant d'en acquiescer une, il faut formuler clairement les stratégies de l'entreprise et élaborer des scénarios de risques et les analyser.	

¹ Les points encore ouverts selon l'audit complémentaire NLR doivent être rigoureusement appliqués.