



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et
de la communication DETEC

Secrétariat général Sg DETEC
Direktion

CFF - POSTE - SWISSCOM

Réalisation des objectifs stratégiques assignés par le Conseil fédéral en 2005

Berne, le 26 avril 2006



Contenu

1. Rapport sur la réalisation des objectifs :
 - CFF
 - La Poste
 - Swisscom
2. Instruments de gestion de la Confédération
3. Objectifs stratégiques assignés par le Conseil fédéral



La réalisation des objectifs de la SA CFF en 2005

Globalement, les CFF n'ont pas réalisé tous les objectifs assignés par le Conseil fédéral. Le bon résultat obtenu dans les secteurs Voyageurs, Infrastructure et Immobilier est quelque peu terni par les difficultés rencontrées par CFF Cargo.

Sur la base de la «Convention sur les prestations» applicable aux années 2003-2006, le Conseil fédéral a assigné à la SA CFF les objectifs stratégiques pour la même période. Parallèlement, il a demandé au conseil d'administration d'orienter la stratégie de l'entreprise en fonction de ces objectifs et de l'informer chaque année de leur réalisation. Pour l'exercice 2005, le Conseil fédéral constate que les objectifs ont été réalisés comme suit:

Sécurité

Les objectifs ont été très bien réalisés pour les indicateurs relatifs à la sécurité. Les CFF ont réussi pour la première fois à se conformer à l'objectif ambitieux de l'UIC qui exige une valeur inférieure à 0.6 événement par million de trains-kilomètres.

Trafic voyageurs

Comme l'année précédente, tous les objectifs assignés par le Conseil fédéral ont été atteints. Par rapport à 2004, les CFF ont augmenté globalement la prestation du trafic voyageurs de 12,5 %, pour atteindre le record de 13 830 millions de voyageurs-kilomètres. Le succès de Rail 2000 se reflète également dans l'augmentation de 4% de la part du rail dans la répartition modale par rapport à 2004. Les objectifs en matière de ponctualité du trafic voyageurs ont été atteints. La valeur moyenne cache toutefois les déficits sur certains tronçons ou à certaines heures de la journée. La satisfaction des voyageurs – un paramètre demandé par la Confédération – s'est améliorée de 4% et s'élève à 83 %. L'enquête a néanmoins révélé une nette insatisfaction concernant l'information en cas de perturbation. Dans le trafic régional, les indemnités des pouvoirs publics par train-kilomètre ont de nouveau été réduites (-28 centimes par train-kilomètre). La productivité s'est améliorée de 9,5%.

Trafic marchandises

Dans le trafic des marchandises, les objectifs d'augmentation de la productivité et de ponctualité du trafic intérieur ont été réalisés. Dans l'ensemble, ce secteur traverse cependant une phase de mutation. Après une longue période de croissance, la prestation du trafic intérieur a chuté pour des raisons conjoncturelles, en raison des restructurations opérées par les expéditeurs, mais aussi en raison de l'effet sous-estimé de l'introduction de la limite de 40 tonnes et de la surestimation de l'effet de la hausse de la RPLP. C'est pourquoi les CFF ont immédiatement pris des mesures de restructuration afin de préserver la rentabilité du trafic marchandises sur l'ensemble du territoire suisse. Ces mesures ont reçu l'aval du Conseil fédéral et du Parlement. La satisfaction des clients du trafic intérieur ne s'est pas améliorée. Dans le trafic international des marchandises sur l'axe nord-sud, le nombre de tonnes-kilomètres parcourus a certes augmenté de plus de 20% par rapport à l'année précédente et ce succès confirme globalement la stratégie adoptée de concentrer l'intégralité de la production. Mais les valeurs cibles convenues pour la quantité et la ponctualité n'ont pas été atteintes. L'adaptation de la production à l'exploitation transfrontalière, l'intensité de la concurrence dans le trafic nord-sud à travers la Suisse (la part de marché de CFF Cargo est encore de 57%) et la prospection directe de la clientèle, désormais nécessaire, se sont révélées ardues. La bonne satisfaction des clients internationaux et l'amélioration de la ponctualité au second semestre, qui s'est élevée à près de 80%, peuvent



être interprétées comme les premiers signes d'une amélioration. Pour la première fois, la satisfaction des clients du trafic nord-sud a été mesurée sur une échelle de 10. Le résultat est bon.

Infrastructure

Dans le domaine de l'infrastructure, les objectifs ont été presque entièrement réalisés. Le service de vente des sillons communs aux CFF, au BLS et au RM a de nouveau attribué les sillons sans discrimination. Malgré l'augmentation du nombre de sillons-kilomètres vendus, l'objectif quantitatif n'a pas été atteint en raison des difficultés rencontrées dans le trafic marchandises. La proportion des sillons-kilomètres parcourus en trafic marchandises sur le réseau CFF par l'ensemble des tiers est passée de 4,9% à 7,4%. Dans le secteur du trafic marchandises, la part des tiers est passée de 11% à 16%. Les objectifs en matière de productivité et de rendement des indemnités ont également été atteints dans le secteur de l'infrastructure. Le rapport entre les dépenses de la Confédération dans ce secteur et le nombre de sillons-kilomètres vendus s'est donc de nouveau amélioré. En 2005, plusieurs interruptions majeures de l'exploitation ont entravé la circulation des trains: le 7 février 2005, une erreur de manipulation de la télécommande a considérablement perturbé le trafic ferroviaire dans la région zurichoise. Fin août, des crues de plusieurs jours ont temporairement paralysé des tronçons importants comme la ligne du Gothard. La panne de courant du 22 juin 2005, due à des erreurs internes, a paralysé l'intégralité du réseau des CFF durant plusieurs heures.

Objectifs financiers

Pour la première fois depuis leur transformation en société anonyme, les CFF enregistrent un résultat d'exploitation négatif. Ce déficit est principalement imputable au trafic marchandises dont le déficit du secteur opérationnel s'élève à 56 millions de francs et les provisions à 110 millions de francs. L'objectif d'un résultat équilibré de CFF Cargo à partir de 2005 n'est dès lors pas atteint et, selon les CFF, ce n'est pas avant 2007 que l'on peut espérer l'atteindre grâce aux mesures prises. Compte tenu des provisions qui doivent être constituées pour la caisse de pensions en vertu de la RPC 16 (94 millions en 2005) et des dégâts dus aux intempéries (50 millions de francs), la perte annuelle du groupe s'élève à 166,3 millions de francs. Par contre, la contribution du trafic voyageurs au résultat est positive (78,6 millions de francs). Comme prévu, les coûts plus élevés liés à l'exploitation de Rail 2000 n'ont pas encore pu être compensés en 2005 par une hausse des recettes provenant de la vente des billets.

Objectifs en matière de personnel

En matière de personnel, les objectifs sont atteints. La satisfaction des collaborateurs, qui s'est améliorée d'un point par rapport à l'année précédente, évolue à un niveau satisfaisant. Le 1^{er} janvier 2005, les nouvelles conventions collectives de travail CFF et CFF Cargo, valables jusqu'à fin 2006, sont entrées en vigueur. En 2005, en moyenne 1142 apprentis de la communauté de formation „login“ étaient en formation aux CFF (soit 4,3% de l'ensemble des employés). En plus, les CFF ont formé de nouveaux collaborateurs destinés à devenir mécaniciens de locomotive et chefs de train dans les RER. Les mesures ciblées de développement du personnel (formation en gestion, programme de formation des nouveaux cadres sur trois niveaux, coaching, offre de formation continue) ont été poursuivies. 357 collaborateurs (année précédente 354), ayant perdu leur emploi aux CFF, se trouvaient en 2005 en cycle de réorientation professionnelle. D'autres collaborateurs diminués dans leurs prestations ont trouvé une nouvelle activité au centre de services interne « anyway-solutions ». Des discussions avec la Confédération sont en cours en vue de trouver une solution aux difficultés financières de la caisse de pensions.

Coopérations et prises de participation

En 2005, les opérations dans le domaine des participations et coopérations ont contribué à dévelop-



per l'entreprise et à garantir son avenir. Toutefois, dans l'ensemble, à l'exception de l'acquisition de la majorité des actions de STC SA (Swiss Travel Center) en vue de la création d'une agence de voyages en ligne, il n'y a pas eu de changements majeurs par rapport à l'année précédente.



CFF: les chiffres

Indicateurs

	2005 En millions de francs	2004 En millions de francs
Produit d'exploitation	7'078.8	7'008.6
Charges d'exploitation	7'107.0	6'757.5
Perte/bénéfice du groupe	- 166.3	+42.6
Rendement du chiffre d'affaires	-2.3%	+0.6%
Cash-flow	964.6	1'124.2
Total du bilan	29'441.1	28'636.4
Effectifs en unités de personnel ¹ (sans les apprentis)	25'943	26'548
Trafic voyageurs		
Ponctualité ²	95.6%	95.5%
Satisfaction de la clientèle ³	83%	79%
Prestations du trafic national des voyageurs	10'354 millions de voyageurs-kilomètres	9'203 millions de voyageurs-kilomètres
Prestations du trafic régional des voyageurs	3'464 millions de voyageurs-kilomètres	3'338 millions de voyageurs-kilomètres
Indemnisation par train-kilomètre (trafic régional des voyageurs)	7.83 francs / train-km	8.11 francs / train-km
Répartition modale (voyageurs-kilomètres pour les déplacements de 3 km et plus)	Rail: 33.4 % Route: 57.6 % Autres: 9.2 %	Rail: 29.4% Route: 61.6 % Autres: 9.0 %

¹ Effectif de la SA CFF et la SA CFF Cargo sans les autres filiales

² Arrivée à destination avec moins de 5 minutes de retard

³ Les CFF utilisent depuis 2005 un nouvel indicateur, calculé selon une autre méthode. Selon cet indicateur, la satisfaction globale s'élève à 76%.



	2005	2004
Trafic marchandises		
Ponctualité ⁴ national	93.6%	94.6%
international	74.4%	-
Satisfaction de la clientèle ⁵ national	6.9	7.2
international	7.9	-
Total des prestations de transport	11'482 millions de tonnes-kilomètres	10'121 millions de tonnes-kilomètres
Généralités		
Indemnités allouées par la Confédération à la SA CFF (selon les comptes de la Confédération)	1'414.9 millions de francs (contributions aux frais d'infrastructure, sans FTP) 336.8 millions de francs (trafic régional des voyageurs) 13 millions de francs (indemnité du trafic combiné des marchandises) 96.3 millions de francs réduction du prix du sillon trafic combiné et trafic par wagons complets	1'407.9 millions de francs (contributions aux frais d'infrastructures, sans FTP) 332.1 millions de francs (trafic régional des voyageurs) 13 millions de francs (indemnité du trafic combiné des marchandises) 99.8 millions de francs réduction du prix du sillon trafic combiné et trafic par wagons complets
Satisfaction du personnel (max. 100)	62 points	61 points

⁴ Trafic intérieur : arrivée à destination avec moins de 30 minutes de retard ; axe nord-sud : avec moins de 60 minutes de retard

⁵ Degré de satisfaction maximum de la clientèle du trafic marchandises: maximum 10 points



Réalisation des objectifs de la Poste en 2005

Durant ce huitième exercice depuis la réforme des PTT, les prestations de la Poste ont à nouveau été d'excellente qualité. La Poste a réussi à fournir toutes les prestations prescrites par la loi conformément aux exigences de qualité et tout en couvrant ses coûts. Les objectifs financiers du Conseil fédéral ont également été réalisés. La satisfaction de la clientèle a été maintenue, s'améliorant même concernant la clientèle commerciale. Quant à la satisfaction du personnel, elle reste à un bon niveau.

Suite à la réforme des PTT de 1998, la Poste est devenue une entreprise juridiquement autonome. Se fondant sur la loi sur l'organisation de la Poste (LOP), le Conseil fédéral a fixé en février 2002 les objectifs stratégiques assignés à la Poste pour la période s'étendant de 2002 à 2005. De son côté, le conseil d'administration doit l'informer chaque année des objectifs réalisés; il doit également lui soumettre pour approbation le rapport de gestion (y compris les comptes de la maison mère et du groupe). Pour l'exercice 2005, les résultats de la Poste se présentent comme suit:

Objectifs du service universel réalisés

La Poste a rempli son mandat légal⁶ (service public) qui consiste à assurer un service universel de qualité dans tout le pays, selon les mêmes principes et à des prix équitables. A nouveau, les sondages indépendants effectués auprès de la clientèle ont livré de bons, voire de très bons résultats. Une amélioration des valeurs est à relever pour la clientèle commerciale. Une comparaison internationale des prix établie sur la base des parités du pouvoir d'achat montre que la Poste fait partie des prestataires de services avantageux pour les envois nationaux (lettres et colis). Comparé au reste de l'Europe, un prix relativement élevé est à payer pour les lettres jusqu'à 20 g, qui ne constituent pas en Suisse une catégorie à part entière. Si les tarifs des envois internationaux de la poste aux lettres se situent dans la moyenne européenne, la Poste figure parmi les prestataires bon marché pour les envois internationaux de colis.

Qualité

La distribution dans les délais impartis est un indicateur essentiel de la qualité des prestations postales. Des valeurs records au niveau international ont de nouveau été atteintes pour la poste aux lettres, les délais d'acheminement du courrier A et B pouvant même être améliorés. Les résultats se sont améliorés pour les colis.

Evolution du marché

Le marché des lettres adressées, qui fait entièrement partie du secteur réservé, a de nouveau diminué en 2005. Au total, le volume des lettres adressées a diminué de 36 millions d'envois (- 1.2%).

⁶ Conformément à la loi sur la poste, la Poste assure un service universel suffisant par la fourniture de prestations relevant des services postaux et des services de paiement. En matière de services postaux, les prestations comprennent le dépôt, la collecte, le transport et la distribution d'envois et sont assurées en règle générale tous les jours ouvrables, mais au moins cinq jours par semaine. Les quotidiens en abonnement sont distribués tous les jours ouvrables. La Poste garantit le libre accès aux prestations du service universel. Cet accès doit être de bonne qualité et être offert dans tout le pays selon les mêmes principes et à des prix équitables. En outre, la Poste est tenue par la loi d'exploiter un réseau d'offices de poste



En ce qui concerne les journaux et les périodiques, le marché continue de se rétrécir mais la Poste a réussi à conserver sa part de marché. Elle est également parvenue à maintenir sa part de marché dans le secteur des colis⁷, qui est entièrement libéralisé depuis le 1^{er} janvier 2004.

Dans les affaires passives, PostFinance est parvenue l'an dernier à accroître légèrement sa part de marché et à doubler le montant des hypothèques, qui a atteint 1,4 milliard de francs.

Dans le secteur de l'exportation des services postaux entièrement libéralisé et exposé à une forte concurrence, Swiss Post International (SPI) a enregistré une nouvelle baisse de ses parts de marché.

Objectifs financiers

Le groupe a réalisé en 2005 un produit d'exploitation de 7499 millions de francs (année précédente: 7348 millions) et dégagé un bénéfice de 811 millions de francs (année précédente: 830 millions).

Comme l'année précédente, tous les segments ont inscrit des chiffres noirs. De la sorte, le service universel a été fourni de manière rentable et le réseau d'offices de poste a été en mesure de couvrir entièrement ses coûts.

Le Conseil fédéral a donné son approbation à la proposition de la Poste concernant l'affectation du bénéfice. Sur le bénéfice net de 784 millions de francs réalisé par la maison mère, 434 millions seront attribués aux réserves de la Poste et 350 millions de francs seront versés à la Caisse de pensions de la Poste pour la réserve de cotisations de l'employeur. Le Conseil fédéral estime judicieux que la Poste améliore ainsi sa dotation insuffisante en fonds propres et contribue également à résoudre le problème de la caisse de pensions.

Objectifs en matière de personnel

Concernant la satisfaction du personnel, l'enquête menée par un institut de sondage externe a abouti à un résultat de 67 points (année précédente: 65)⁸. Compte tenu des nombreuses réformes et des incertitudes qu'elles sont susceptibles de générer, cette valeur peut être considérée comme bonne.

⁷ couvrant l'ensemble du territoire.
Indications selon relevés de la Poste.

⁸ Sur un total de 100.



Coopérations et prises de participation

Par sa stratégie au plan international, la Poste vise avant tout à assurer sa position sur le marché indigène. Parallèlement, il s'agit de compenser du moins partiellement les pertes qui résulteront de la libéralisation dudit marché. L'objectif poursuivi en matière d'acquisition était de maintenir la croissance à l'étranger tout en conservant une position de leader sur le marché suisse grâce à l'extension des activités liées à la poste. En 2005, les sociétés du groupe ont contribué à hauteur de 860 millions de francs au chiffre d'affaires du groupe (11,5%; 770 millions ou 10,5% en 2004).

Il n'y a pas eu d'acquisitions majeures en 2005.



Chiffres concernant la Poste

Chiffres du groupe

	2004 En millions de francs ⁹	2005 En millions de francs
Chiffre d'affaires net	7'348	7'499
Charges d'exploitation	6'519	6'694
Bénéfice du groupe	830	811
Rendement du chiffre d'affaires ¹⁰	11.3%	10.7%
Investissements	230	347
Free cash flow	386	630
Total du bilan	46'879	50'130
Effectifs du groupe en unités de personnel (sans les apprentis)	42'284	41'073
Apprentis (en unités de personnel)	1'556	1'465

	2004	2005
Courrier		
Lettres adressées (total) :	2'858	2'822
- En courrier prioritaire (en millions)	754	754
- En courrier non prioritaire (en millions)	2'029	2'064
Délai d'acheminement du courrier A (E+1) ¹¹	97,4%	97,7%
Délai d'acheminement du courrier B (E+3)	97,4%	98,2%
Satisfaction de la clientèle ¹²	72	74

⁹ Chiffres adaptés en fonction des nouvelles dispositions IAS 39

¹⁰ Sur la base du résultat d'exploitation

¹¹ Réception de l'envoi un jour ouvrable après son expédition

¹² 0 - 50: insatisfait; 51 - 80 satisfait; 81 - 100: très satisfait



Colis		
Colis envoyés (en millions)	106	105
Délai d'acheminement E+1	95.8%	97.4%
Délai d'acheminement E+2	97,7%	97,7%
Satisfaction de la clientèle	78	79
Postfinance		
Nouveaux capitaux (en millions de francs)	3'149	2'065
Comptes clients (en milliers)	2'879	3'008
Niveau moyen des fonds des clients (en millions de francs)	35'652	38'169
Satisfaction de la clientèle (clients privés)	82	84
Car postal		
Voyageurs (en millions)	102 millions	105 millions
Véhicules-kilomètres (en millions)	91 millions	94 millions
Réseau (en km)	10'363	10'450
Satisfaction de la clientèle:		
- Touristes	83	81
- Pendulaires	75	73



Réalisation des objectifs de Swisscom SA en 2005

Swisscom a réussi à conserver sa place de leader dans le secteur des télécommunications fixes et mobiles. L'entreprise est compétitive, créatrice de valeur ajoutée et financièrement saine. En ce qui concerne l'efficacité, Swisscom soutient la comparaison avec les meilleures entreprises de télécommunication européennes.

Le 27 février 2002, le Conseil fédéral a assigné à Swisscom SA des objectifs stratégiques pour la période 2002-2005 conformément à la loi sur l'entreprise de télécommunications. Parallèlement, il a demandé au Conseil d'administration d'axer la stratégie de l'entreprise sur ces objectifs et de lui rendre compte tous les ans de leur réalisation. En 2005, Swisscom a répondu aux attentes du Conseil fédéral.

Compétitivité

Swisscom se présente comme une entreprise économiquement solide. Si le chiffre d'affaires a diminué de 3,2%, tombant pour la première fois depuis l'entrée en bourse en dessous de la barre des 10 milliards, le bénéfice net a quant à lui augmenté de plus d'un quart pour atteindre 2022 millions de francs. Le recul du chiffre d'affaires s'explique, d'une part, par la vente d'International Carrier Services à Belgacom et, d'autre part, par une concurrence plus vive sur les prix. Swisscom a ainsi réduit les prix facturés aux autres opérateurs de télécommunication pour les appels vers des téléphones mobiles Swisscom (redevances de terminaison). En outre, les prix appliqués aux clients finaux ont baissé de 6,6% sur le réseau fixe et de 10% sur le réseau mobile. Avec la fusion des sociétés du groupe Enterprise Solutions et Systems en une nouvelle entité, Swisscom Solutions, Swisscom offre à ses clients commerciaux un interlocuteur unique et toutes les prestations «sous un seul toit».

Avec un cours en repli de 7,4% (2004 : +9,8%), l'action de Swisscom a connu une année boursière plutôt mauvaise. Elle se situe clairement en deçà de l'indice européen des valeurs télécoms DJ EU Stoxx qui a enregistré une performance de -1,8% et de l'indice boursier suisse SMI qui a connu une embellie record avec +33,2%. L'action Swisscom représente néanmoins un investissement financièrement attrayant pour la Confédération : depuis l'entrée en Bourse en 1998, le rendement de l'action atteint 6,6% par an, compte tenu non seulement de l'évolution du cours, mais aussi des bénéfices distribués.

Swisscom a été en mesure d'améliorer son orientation clientèle et sa capacité d'innovation. Des sondages effectués pour mesurer le degré de satisfaction de la clientèle ont fourni d'excellents résultats, montrant que Swisscom se classe en tête tant dans le secteur de la clientèle privée que dans celui de la clientèle commerciale, réussissant également à conforter son avance sur la concurrence.

Parts de marché

Swisscom a réussi à défendre sa position de leader dans tous les secteurs clés de ses activités. Dans le secteur de la téléphonie mobile, elle a réussi à stabiliser sa part de marché à 63%. Ce succès s'explique essentiellement par l'acquisition réussie de nouveaux clients (+9,5%), l'évolution positive de la transmission des données et l'introduction du plan tarifaire Liberty. La réduction des redevances de terminaison et une baisse générale des prix sur le marché de la téléphonie mobile ont néanmoins conduit à un recul du chiffre d'affaires (-0,8%) et du résultat d'exploitation (-6,4%) par rapport à l'année précédente. Dans le secteur du réseau fixe, on enregistre une baisse de volume du trafic na-



tional de l'ordre de 15% ainsi qu'un repli de 2% de la part de marché qui s'établit à 55%. Ce recul s'explique non seulement par la pénétration croissante des services à haut débit, mais aussi par la substitution du téléphone fixe par le mobile et, enfin, par la concurrence des câblodistributeurs.

Dans le secteur des services à large bande, Swisscom a investi des moyens considérables pour développer les infrastructures de réseau. Le nombre des raccordements ADSL en service a passé en l'espace d'une année de 802 000 à 1 098 000. L'entreprise a renforcé sa position de leader du marché. Actuellement, le degré de couverture est supérieur à 98%, ce qui signifie que quelque 4 millions de raccordements sont compatibles avec la technologie ADSL. Avec l'ADSL, Swisscom est en concurrence avec les exploitants de réseaux câblés. Selon les informations transmises par l'association swisscable, ces derniers détiennent plus de 600 000 raccordements à large bande (année précédente : 470 000).

Objectifs financiers

Swisscom a satisfait à l'objectif du Conseil fédéral lui imposant de garantir une efficacité comparable à celle des meilleures entreprises de télécommunication européennes. Comparée à ses concurrents européens British Telecom, Deutsche Telekom, France Télécom, KPN et TDC Group (TeleDanmark), Swisscom a présenté une très bonne rentabilité durant l'exercice 2005. En ce qui concerne les indicateurs de croissance, elle enregistre un résultat inférieur aux valeurs du groupe de comparaison.

Swisscom affiche une solide structure de financement. Fin 2005, les liquidités nettes s'élevaient à 1 765 millions de francs (année précédente : 2 518 millions) et la base de fonds propres à 6 624 millions de francs (année précédente : 7 453 millions). Avec 49,4%, la part des fonds propres reste élevée.

Swisscom a l'intention de distribuer à ses actionnaires le cash-flow disponible réalisé lors de l'exercice 2005, qui s'élève à 2 203 millions de francs, sous la forme d'un versement de dividende de 907 millions et d'un rachat d'actions de 1 250 millions de francs. En outre, elle procédera en 2006 à la première étape de la mise en œuvre des nouvelles prescriptions de l'actionnaire principal en augmentant de 1 000 millions de francs le rachat ordinaire d'actions pour satisfaire les nouveaux objectifs stratégiques du Conseil fédéral pour 2006 à 2009, qui exigent la réduction des réserves distribuables à 1 000 millions de francs d'ici fin 2009. La Confédération a l'intention de participer au rachat d'actions au moins dans une proportion équivalente à la part d'actions qu'elle détient. L'ensemble des dividendes versés aux actionnaires de Swisscom depuis l'entrée en bourse jusqu'à fin 2005 s'élève à 15 877 millions de francs. La part de la Confédération se monte à 9 945 millions, auxquels vont s'ajouter cette année les revenus encore non déterminés provenant du rachat d'actions ainsi que les dividendes 2006 de 614 millions de francs.

Objectifs en matière de personnel

Durant l'exercice 2005, Swisscom a continué de suivre une politique du personnel socialement responsable. Fin 2005, l'entreprise comptait 16 088 postes à plein temps, ce qui représente une augmentation de 3,9% (611 postes) par rapport à l'année précédente. Sans les acquisitions (p. ex. Antenna Hungária), les effectifs du groupe auraient diminué de 391 postes pour s'établir à 15 086 postes. Connaissant dans l'ensemble un rythme moins soutenu, la réduction des effectifs s'est faite par le biais des fluctuations naturelles et des mesures prévues dans le plan social. Le plan social adopté en 2001 a été renégoциé en 2005 et remplacé par le plan social 2006. Les prestations du nouveau plan social sont plus fortement axées sur la situation personnelle des collaborateurs concernés. Outre les services des filiales de Swisscom PersPec (programme de reconversion professionnelle) et WORK_LINK (société d'occupation pour les collaborateurs de longue date ayant atteint un certain



âge), le service interne de placement et un programme d'encouragement à la création d'entreprises contribuent à rendre les suppressions de poste socialement acceptables. C'est ainsi que 40% des personnes touchées par une suppression de poste en 2005 ont retrouvé un emploi à l'interne.

Compte tenu de la restructuration en cours, les sondages concernant la satisfaction du personnel ont fourni dans l'ensemble un résultat satisfaisant. Ils montrent également qu'il faut continuer de renforcer les mesures de gestion afin d'améliorer la satisfaction du personnel.

Swisscom a par ailleurs conclu un contrat d'apprentissage avec quelque 200 jeunes à la rentrée 2005. La proportion d'apprentis atteint environ 5,5% de l'effectif global.

Coopérations et prises de participation

Swisscom continue de se concentrer sur le marché de la télécommunication fixe et mobile en Suisse, deux segments où elle est leader. En complément stratégique de ses activités de base et pour préparer la convergence qui se dessine entre les services de télécommunications et de divertissement, elle a acquis Cinetrade en 2004. Cinetrade devrait devenir un élément important dans la mise en place de l'offre prévue de Triple Play. Dans le secteur de la téléphonie mobile, l'entreprise profite de son partenariat avec Vodafone.

Comme les années précédentes, Swisscom a examiné de nombreux candidats au rachat. Hormis le rachat de l'opérateur de radiodiffusion hongrois Antenna Hungária, aucun engagement majeur n'a été conclu à l'étranger, le plus souvent parce que les critères d'acquisition rigoureux n'étaient pas remplis. En novembre 2005, le Conseil fédéral a rejeté les plans stratégiques de Swisscom qui prévoyaient de racheter des entreprises de télécommunication étrangères ayant un mandat de service universel. Pour l'actionnaire principal, de telles acquisitions impliqueraient des risques politiques et financiers trop importants. Le Conseil fédéral a concrétisé ses attentes à cet égard dans les nouveaux objectifs stratégiques assignés à Swisscom pour 2006 à 2009: Swisscom peut prendre des participations à l'étranger dans des entreprises de télécommunication sans mandat de service universel pour autant que ces opérations renforcent l'activité principale de l'entreprise en Suisse ou obéissent à une autre forme de stratégie industrielle. Les nouveaux objectifs du Conseil fédéral nécessitent toutefois l'élaboration d'une nouvelle stratégie d'entreprise, dont Swisscom a dévoilé les piliers en mars 2006 : consolider l'activité de base en proposant des offres de convergence, renforcer la croissance grâce aux solutions destinées à la clientèle commerciale et mener à bien des projets d'expansion ciblés. La croissance du chiffre d'affaires et des bénéfices de Swisscom dépendra à l'avenir du succès de la mise en œuvre des trois piliers de cette stratégie.



Chiffres concernant Swisscom

Indicateurs

en millions de francs ou comme indiqué	2005	2004
Chiffre d'affaires net	9'732	10'057
Charges d'exploitation	5'821	5'864
EBITDA	4'171	4'388
EBIT	2'777	2'695
Bénéfice net	2'022	1'596
Rendement du chiffre d'affaires	21%	16%
Chiffre d'affaires par collaborateur en milliers de francs	630	642
EBITDA par collaborateur en milliers de francs	270	280
Investissements en immobilisations corporelles	1'087	1'136
Equity Free Cashflow	2'203	2'913
Part des fonds propres	49.4%	46.2%
Capitalisation boursière (31.12.)	23'523	27'543
Effectif en unités de personnel	16'088	15'477

Nombre de clients / de raccordements

Mobile: 4,28 millions de clients (+9.5%)

Fixnet: 2,92 millions de raccordements analogiques (-2,8%); 0.90 million de raccordements numériques (-2,6 %); 1.1 million de raccordements ADSL à large bande (+36,9%)

Parts de marché

Trafic national:
(voix et dial up) 55% (-2%)

Mobile: 63% (+1%)

Apprentis

Au total: 850

Nouveaux 200



Comparaisons avec d'autres entreprises de télécommunication

Pour le benchmarking, Swisscom a établi des comparaisons avec le groupe de comparaison suivant : British Telecom (BT), Deutsche Telekom (DT), France Télécom (FT), KPN (Pays-Bas) et TDC Group (TeleDanmark)

Indicateurs de rentabilité¹⁵

	Swisscom	Groupe de comparaison
Marge EBITDA:	42.9%	33.5%
Marge EBIT:	28.5%	17.8%

Indicateurs de croissance¹⁶

	Swisscom	Groupe de comparaison
Croissance EBITDA:	-4.9%	1.1%
Croissance EBIT:	-3.0% ²	3.8%

Comparaisons tarifaires

Réseau fixe: de 1998 à 2005 (prix en francs par minute)

		1998	1999	2000	2001	Depuis le 1 ^{er} mai 2002 ^{*/**}
Zone locale	Tarif normal	0.067	0.067	0.067	0.067	0.08
Zone locale	Tarif réduit	0.033	0.033	0.033	0.033	0.04
Zone interurbaine	Tarif normal	0.250	0.250	0.120	0.120	0.08
Zone interurbaine	Tarif réduit	0.130	0.130	0.100	0.100	0.04

* Tarif national unique sur l'ensemble du réseau depuis le 1er mai 2002

** Depuis novembre 2004, Swisscom propose des offres qui permettent en fonction du type d'abonnement choisi de téléphoner à demi-prix (2 ou 4 centimes), voire même gratuitement.

¹⁵ A titre de comparaison: marge EBITDA BT 28.3%, DT 35 %, FT 39 %, KPN 37.7 %, TDC 28.2 %; moyenne : 33.5 %; marge EBIT BT 13.3, DT 17.6 %, FT 24.2 %, KPN 19.6 %, TDC 13.9 %; moyenne : 17.8 %

¹⁶ A titre de comparaison: croissance BT -0.1%, DT 5.8 %, FT 3.4 %, KPN -9%, TDC -4.3 %; moyenne : 1.1 %; croissance EBIT BT -3.6 %, DT 2.1 %, FT 9.9 %, KPN -19.1 %, TDC 11.9 %; moyenne : 3.8 %



Tarifs des appels à partir du réseau fixe sur le réseau mobile (Swisscom): de 1998 à 2005 (prix en francs par minute)

		1998	1999	Depuis le 1er mars 2000	2001	Depuis le 1er juillet 2005
Fix to Mobile	Tarif normal	0.79	0.79	0.55	0.55	0.41
Fix to Mobile	Tarif réduit	0.59	0.59	0.45	0.45	0.31

Réseau mobile: de 1998 à 2005 (prix en francs par minute)

Abonnement		Depuis le 1er octobre 1998	Depuis le 1er juin 1999	Depuis le 1er novembre 1999
Natel swiss	Tarif normal	0.790	0.590	0.590
Natel international	Tarif normal	0.630	0.490	0.400
Natel easy	Tarif normal	1.290	1.100	0.990

Ces plans tarifaires continuent d'être valables mais ne sont plus commercialisés. L'offre se concentre dorénavant sur les plans tarifaires Liberty vers lesquels la majorité de la clientèle privée devrait migrer:

Réseau mobile : plans tarifaires Liberty (prix en francs par minute)

Abonnement		Depuis le 1er juin 2005	Au 1er novembre 2005	Au 1er janvier 2006
Natel swiss liberty	Tarif unitaire	0.250	0.250	0.250
Natel basic liberty	Tarif unitaire	-	0.350	0.350
Natel easy liberty	Tarif unitaire	-	0.400	0.400
M-Budget Mobile	Tarif unitaire	-	0.440	0.370



Poste, Swisscom et SA CFF: les instruments de gestion de la Confédération

En tant que propriétaire ou du moins actionnaire majoritaire, la Confédération gère les trois entreprises en définissant leurs objectifs et en nommant leurs conseils d'administration. Les tâches de controlling incombent au DETEC et au DFF. Environ tous les deux mois, des rencontres ont lieu entre les membres de la direction de chaque entreprise et les représentants des deux départements. S'agissant de la réalisation des objectifs, le Conseil fédéral procède chaque printemps à une vérification poussée qui se déroule selon le schéma suivant:



Remise des rapports des conseils d'administration (SA CFF, la Poste, Swisscom) concernant la réalisation des objectifs stratégiques au SG DETEC et à l'Administration fédérale des finances.

Remise des rapports de gestion et comptes annuels des entreprises au SG DETEC et à l'Administration fédérale des finances (AFF)

Analyse de ces rapports par le SG DETEC et l'AFF

Pourparlers liés au reporting menés entre les départements (DETEC/DFF) et les conseils d'administration de la SA CFF, de la Poste et de Swisscom

Propositions du DETEC et du DFF à l'adresse du Conseil fédéral concernant la réalisation des objectifs

Décision du Conseil fédéral (réalisation des objectifs, approbation des rapports de gestion et des comptes annuels, décharges aux CA) et présentation des rapports aux Commissions de gestion et des finances des Chambres fédérales.

Assemblées générales de Swisscom et de la SA CFF (en tant qu'établissement de droit public, la Poste n'en organise pas)

En exerçant sa haute surveillance, le Parlement vérifie si le Conseil fédéral a correctement rempli son mandat de propriétaire des trois entreprises.



Objectifs stratégiques du Conseil fédéral pour la SA CFF, 2003 – 2006

La Confédération est actionnaire unique de la SA CFF. Les intérêts de la Confédération sont représentés par le Conseil fédéral.

Le Conseil fédéral définit, dans une stratégie qu'il élabore en tant que propriétaire, les objectifs stratégiques pour une période de quatre ans. Il complète et précise les objectifs fixés par la convention sur les prestations. Il a élaboré la présente stratégie en collaboration avec le conseil d'administration de la SA CFF. Celui-ci répond envers le Conseil fédéral de la réalisation des objectifs stratégiques.

Les objectifs stratégiques sont définis pour la SA CFF ainsi que pour toutes ses filiales créées ou à créer par suite d'un transfert d'activité.

1. Objectifs généraux

- 1.1 La SA CFF assume ses responsabilités envers la société et envers l'entreprise de manière équilibrée. La stratégie de l'entreprise est conforme aux principes éthiques et à ceux du développement durable.
- 1.2 La SA CFF renforce la position des transports publics et augmente sa part de marché. En offrant des prestations de qualité, elle contribue de manière déterminante à transférer le trafic de la route au rail et à garantir la desserte de base (service public).
- 1.3 Par un management intersectoriel de la sécurité, la SA CFF veille à maintenir le niveau élevé en la matière tant pour les clients que pour le personnel. Le système de sécurité est développé compte tenu des progrès techniques, des moyens économiques et des dangers potentiels.
- 1.4 La SA CFF améliore continuellement la satisfaction de ses clients. Pour la mesurer, elle procède à des sondages représentatifs.
- 1.5 Dans la limite de ses moyens économiques, la SA CFF tient compte des répercussions de son activité sur le développement territorial et de la répartition équitable des emplois demandée par les régions.
- 1.6 Par sa politique environnementale, la SA CFF veille à développer les avantages du chemin de fer par rapport aux autres modes de transport.
- 1.7 Dans le secteur immobilier, la SA CFF coopère avec les autorités cantonales et communales et les aide dans les limites de ses moyens à réaliser les pôles de développement dans le périmètre des gares.

2. Objectifs stratégiques des secteurs

- 2.1 Trafic voyageurs
- 2.11 Dans le trafic national des voyageurs, la SA CFF absorbe une partie importante de l'accroissement du trafic en exploitant son système d'offre intégré connu sous le nom de Rail 2000 de manière à en assurer la qualité et à réaliser un bénéfice convenable.



- 2.12 La SA CFF est le principal opérateur en trafic régional. Elle développe cette position prépondérante en optimisant ses prestations clients et en améliorant continuellement le rapport prestations/indemnités.
- 2.13 Dans le trafic international, la SA CFF propose une offre optimale comprenant de bonnes liaisons entre les centres économiques importants et les aéroports internationaux qui les desservent. Elle garantit ainsi l'intégration de la Suisse dans le réseau européen des trains à grande vitesse.
- 2.14 En trafic voyageurs, la SA CFF assure le niveau convenu en matière de ponctualité et de correspondances garanties.
- 2.15 En trafic voyageurs, la SA CFF augmente sa productivité en moyenne d'au moins 3 % par année.
- 2.16 La SA CFF assure la coordination lors de la mise en place d'une offre nationale intégrée pour les transports publics.
- 2.17 Dans ses offres, la SA CFF tient dûment compte des besoins des handicapés.
- 2.18 La SA CFF absorbe une partie de la forte croissance du trafic de loisirs en proposant une offre axée sur les besoins spécifiques de ce segment.
- 2.2 Trafic marchandises
 - 2.21 Dans le trafic marchandises à travers les Alpes, la SA CFF augmente sa part de marché en moyenne de 1 % par année, notamment en améliorant les flux du trafic marchandises international.
 - 2.22 La SA CFF gère un trafic par wagons complets selon les principes de l'économie d'entreprise et couvrant autant que possible l'ensemble du territoire.
 - 2.23 La SA CFF assure dans le trafic marchandises le niveau de ponctualité convenu.
 - 2.24 En trafic marchandises, la SA CFF augmente sa productivité en moyenne d'au moins 5 % par année.
- 2.3 Infrastructure
 - 2.31 La SA CFF se propose comme coordinatrice pour la gestion des sillons du réseau ferroviaire à voie normale.
 - 2.32 La SA CFF garantit l'attribution non discriminatoire des capacités et commercialise activement les sillons horaires en Suisse et à l'étranger.
 - 2.33 La SA CFF établit un plan horaire et géographique des sillons, qui concilie entre eux les vœux des entreprises ferroviaires en ce qui concerne les sillons horaires, et assure les correspondances entre tous les opérateurs. Elle veille aussi à garantir des chaînes de transport attractives dans le trafic voyageurs.
 - 2.34 Dans le secteur de l'infrastructure, la SA CFF augmente sa productivité en moyenne d'au moins 3 % par année.
 - 2.35 La SA CFF améliore continuellement le rapport prestations/indemnités de la division Infrastructure.



- 2.36 La SA CFF encourage l'interopérabilité dans les limites de ses moyens financiers et fournit une contribution déterminante au niveau de l'innovation et du développement technique du réseau à voie normale.

3. Objectifs financiers

- 3.1 La SA CFF réalise un bénéfice annuel convenable.
- 3.2 Dans le secteur du trafic voyageurs national, CFF réalise chaque année une marge opérationnelle.
- 3.3 Dans le secteur des marchandises, la SA CFF réalise un résultat équilibré dès l'exercice 2005.
- 3.4 Compte tenu des paiements compensatoires du secteur immobilier prévus par la convention sur les prestations 03/06, la SA CFF réalise un résultat au moins équilibré dans la division Infrastructure.
- 3.5 Le résultat annuel et les investissements dans les divisions Voyageurs et Marchandises permettent de maintenir la part des fonds propres à un niveau convenable pour chaque division.
- 3.6 La SA CFF gère ses biens immobiliers utilisés à des fins commerciales avec professionnalisme et en tenant compte du marché. Elle informe la Confédération assez tôt de ses importants projets de vente d'immobiliers.
- 3.7 Les bénéfices réalisés dans le secteur immobilier renforcent la capacité financière de l'entreprise et garantissent les paiements compensatoires en faveur de la division Infrastructure convenus dans la convention sur les prestations 2003 –2006.

4. Objectifs en matière de personnel

- 4.1 Par sa politique du personnel, son style de conduite et ses informations, la SA CFF veille à préserver la confiance des collaborateurs dans l'entreprise et sa direction. Pour déterminer le degré de satisfaction du personnel, l'entreprise procède périodiquement à des sondages représentatifs.
- 4.2 La SA CFF définit les conditions de travail dans une convention collective négociée avec les associations du personnel. Elle leur garantit un droit de regard dans toutes les affaires concernant la politique du personnel.
- 4.3 La SA CFF mène une politique du personnel progressiste et socialement responsable. Dans le domaine de l'apprentissage et de la formation, elle encourage activement la mobilité de ses collaborateurs.
- 4.4 La SA CFF maintient le plan de prévoyance performant, moderne et souple en sauvegardant les prestations acquises.

5. Coopérations et prises de participation

- 5.1 Compte tenu de son mandat de prestations et dans les limites de ses ressources financières et en personnel, la SA CFF peut participer à des programmes de coopération (prises de participation, alliances, fondation de sociétés et autres formes de coopération) en Suisse et à l'étranger si ceux-ci contribuent à réaliser les objectifs stratégiques et à augmenter la valeur de



l'entreprise. Les prises de participation et les coopérations doivent être gérées de manière professionnelle et tenir suffisamment compte des risques.

6. Rapports et controlling

6.1 La SA CFF rend compte de sa gestion par écrit:

- Rapport de gestion (chaque année)
- Réalisation des objectifs stratégiques (deux fois par an)
- Budget et planification à moyen terme (chaque année)

6.2 Les rapports se fondent sur un système d'indicateurs convenu entre la Confédération et la SA CFF. Celui-ci est en accord avec le système d'indicateurs utilisés pour la convention sur les prestations.

6.3 Si de nouvelles circonstances l'exigent, les objectifs stratégiques peuvent être adaptés dans le courant de la période 2003 - 2006.



Objectifs stratégiques assignés à la Poste par le Conseil fédéral de 2002 à 2005

Avant-propos

La Confédération est propriétaire de la Poste. Ses intérêts sont sauvegardés par le Conseil fédéral, qui tient compte de la liberté de la Poste en matière de gestion d'entreprise et crée les conditions optimales lui permettant de s'affirmer sur le marché. Conformément à l'article 6 de la loi sur l'organisation de la Poste (LOP), le Conseil fédéral définit tous les quatre ans les objectifs stratégiques de l'entreprise. Il s'engage ainsi à arrêter à long terme des objectifs cohérents. Parallèlement au rapport de gestion, le conseil d'administration de la Poste informe chaque année le Conseil fédéral de la réalisation des objectifs. L'environnement de l'entreprise étant en perpétuelle mutation, les objectifs pourront au besoin être adaptés.

1. Orientation stratégique

La Poste permet à la Confédération de répondre à l'obligation constitutionnelle et légale d'offrir sur l'ensemble du territoire un service universel comprenant les services postaux et de paiement prévus à l'article 92 de la Constitution fédérale et à l'article 2 de la loi fédérale sur la poste.

Le Conseil fédéral attend de la Poste qu'elle

- 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 compétitive, orientée sur la clientèle, autonome sur le plan financier et qu'elle se prépare à une éventuelle poursuite de la libéralisation du marché postal;
- 1.3 développe son activité principale dans les secteurs suivants: Mail, marchandises et logistique, services financiers et transport de voyageurs (envois de lettres et de colis, les envois exprès, le transport des journaux et des périodiques, philatélie, trafic des paiements et transport de voyageurs par route), vise la croissance et garantisse un haut niveau qualitatif des prestations. Dans ce contexte, la Poste doit
 - maintenir sa position de leader sur le marché suisse;
 - garantir les importations et exportations sur le marché postal et permettre à ses clients d'accéder aux réseaux mondiaux en concluant des alliances,
 - saisir les opportunités d'expansion en vue de se positionner sur des marchés étrangers intéressants.
- 1.4 crée de nouvelles sources d'expansion dans les domaines apparentés en offrant des prestations novatrices, en particulier dans le domaine du marketing direct, des solutions logistiques, en développant l'e-business et ses produits financiers - notamment en servant d'intermédiaire pour les opérations de crédit - pour prévenir le risque de substitution qui menace ses produits classiques et fidéliser davantage la clientèle;
- 1.5 crée de nouvelles sources d'expansion dans le secteur du transport de voyageurs en tant que fournisseur de systèmes, dans celui de la gestion des réseaux de transport ainsi que dans le secteur des transports de tourisme et de loisirs;



- 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 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;
- 1.8 assure une communication ouverte et transparente.

2. Finances

Le Conseil fédéral attend de la Poste qu'elle

- 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 (benchmarking);
- 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 et en affecte une part convenable au capital de dotation mis à disposition par la Confédération.

3. Personnel

- 3.1 La Poste applique une politique du personnel moderne et sociale.
- 3.2 En cas de problèmes économiques et structurels, la Poste met tout en œuvre pour éviter des licenciements en prenant à temps des mesures organisationnelles destinées à sauvegarder les emplois.
- 3.3 Compte tenu de ce principe, elle définit cette politique de manière autonome et fixe les conditions de travail dans des conventions collectives, en concertation avec les partenaires sociaux, conformément à la loi sur le personnel de la Confédération¹⁷.
- 3.4 La Poste définit les droits de participation des syndicats dans des conventions collectives qu'elle développe en collaboration avec ces derniers.
- 3.5 La Poste s'engage à créer, dans de nouveaux secteurs d'activité, des emplois attrayants aux conditions du marché.
- 3.6 La direction de l'entreprise suscite la confiance des collaborateurs par son style de gestion, ses programmes de développement du personnel et sa politique de communication interne.

4. Coopérations et prises de participation

Dans le cadre de son mandat de prestations et compte tenu de ses possibilités financières et en matière de 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 contribuent à atteindre les objectifs stratégiques et à accroître la valeur de l'entreprise. Par ailleurs, ces participations et coopérations doivent être gérées de manière professionnelle.

¹⁷ RS 172.220.1



Objectifs stratégiques assignés à Swisscom SA par le Conseil fédéral de 2002 à 2005

Avant-propos

La Confédération est l'actionnaire principal de Swisscom SA. Elle en détient la majorité du capital et des voix. Ses intérêts sont sauvegardés par le Conseil fédéral, qui tient compte de l'autonomie de Swisscom SA en matière de gestion. En sa qualité d'actionnaire, elle reconnaît en outre la liberté de décision du conseil d'administration en ce qui concerne la stratégie commerciale.

Conformément à l'art. 6 de la loi sur l'entreprise de télécommunications (LET), le Conseil fédéral définit tous les quatre ans les objectifs que la Confédération se propose d'atteindre en tant qu'actionnaire majoritaire de l'entreprise. En arrêtant à long terme des objectifs cohérents et en les publiant, il assure la clarté nécessaire pour les autres investisseurs. L'environnement de l'entreprise étant en perpétuelle mutation, les objectifs pourront au besoin être adaptés. Au niveau institutionnel, la Confédération joue deux rôles distincts: celui de propriétaire d'une part, et de l'autre, celui d'organe régulateur et d'autorité de surveillance du marché des télécommunications.

1. Orientation stratégique

Le Conseil fédéral attend de Swisscom SA qu'elle

- 1.1 reste une entreprise compétitive et créatrice de valeur ajoutée face à la concurrence, et qu'elle garantisse, voire augmente durablement la valeur de l'entreprise;
- 1.2 améliore encore l'orientation client avec une rapidité et une souplesse accrues dans le développement et la commercialisation de nouveaux produits et services;
- 1.3 offre, par l'intermédiaire des sociétés du groupe, des services de transmission de la voix et des données sur réseau fixe ou mobile ainsi que des prestations de service liées au réseau à d'autres entreprises de télécommunication et qu'elle atteigne avec ces dernières les objectifs essentiels mentionnés ci-après, contribuant ainsi au développement économique de la Suisse:
 - Fixnet: 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 large bande (xDSL).
 - Enterprise Com: Concevoir une offre de services répondant aux attentes des clients dans toutes les unités et accroître les parts de marché.
 - Mobile: 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 large bande (UMTS).
 - Service universel: Garantir le service universel sur l'ensemble du territoire jusqu'en 2002 et demander l'octroi d'une nouvelle concession afin de pouvoir poursuivre cette tâche.
 - Interconnexion: 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.



- 1.4 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.

2. Finances

Le Conseil fédéral attend de Swisscom SA qu'elle

- 2.1 garantisse, au niveau des sociétés du groupe, une efficacité comparable à celle des meilleures entreprises de télécommunication européennes. Le Conseil d'administration définit les buts concrets et veille à ce qu'ils soient atteints;
- 2.2 présente une structure de financement adaptée aux activités des sociétés du groupe;

3. Personnel

Le Conseil fédéral attend de Swisscom SA qu'elle

- 3.1 applique une politique du personnel moderne et sociale;
- 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, renforçant ainsi son attrait sur le marché de l'emploi;
- 3.3 définisse dans les conventions collectives les droits de consultation des associations du personnel et qu'elle développe ces dernières en collaboration avec les syndicats et les associations du personnel;
- 3.4 rémunère ses cadres conformément aux tarifs en vigueur sur le marché, les bonus étant définis sur la base de critères fixés au début de l'exercice commercial;
- 3.5 s'efforce, par la mise en œuvre de mesures de formation et de perfectionnement, d'améliorer les chances de ses employés permanents sur le marché du travail;
- 3.6 mette en œuvre, le cas échéant, de nouvelles mesures de restructuration dans le cadre de plans sociaux existants ou futurs.

4. Coopérations et prises de participation

Le Conseil fédéral attend de Swisscom SA qu'elle

- 4.1 mette tout en œuvre - en concluant de manière ciblée des prises de participation et partenariats stratégiques en vue d'assurer sa compétitivité en Suisse - pour préserver la valeur intrinsèque de l'entreprise et l'accroître durablement.
- 4.2 observe systématiquement les évolutions des marchés sur le plan international, identifie et évalue les différentes opportunités et ne prenne de nouvelles participations au niveau de la société de holding ou des entreprises du groupe que si elles contribuent à accroître durablement la valeur de l'entreprise, peuvent être gérées efficacement et tiennent suffisamment compte des risques.