



Dossier de presse

Rôle de la Confédération vis-à-vis des entreprises de la Poste, des CFF, de skyguide et de Swisscom et réalisation des objectifs en 2006

18 avril 2007



Table des matières:

1.	Introduction.....	3
2.	Instruments de gestion de la Confédération	4
2.1	Election du conseil d'administration.....	4
2.2	Les objectifs stratégiques du Conseil fédéral	4
2.3	Approbation du rapport de gestion et des comptes	5
2.4	Processus de gestion	5
3.	Réalisation des objectifs en 2006.....	5
3.1	Réalisation des objectifs de la Poste en 2006	5
3.2	Réalisation des objectifs des CFF en 2006	9
3.3	Réalisation des objectifs par skyguide.....	12
3.4	Réalisation des objectifs de Swisscom.....	13
4.	Autres aspects de la gestion de ces entreprises au cours de l'année 2006	17
4.1	Révision des objectifs stratégiques	17
4.2	Mutations au sein des conseils d'administration et des directions.....	17
4.3	Projet de privatisation de Swisscom	18
4.4	Affectations des bénéfices.....	18
4.5	Le modèle de gestion du DETEC répond aux attentes	19
5.	Documents de référence	19



1. Introduction

Suite à la réforme des entreprises au cours des années 90, le Conseil fédéral est légalement actionnaire majoritaire des CFF (100%), de skyguide (participation majoritaire; actuellement: 99.9%) et de Swisscom (au moins 50%) ainsi que propriétaire de la Poste, établissement de droit public.

Il incombe au Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (DETEC) d'assumer les tâches de propriétaire pour ces quatre entreprises, en étroite collaboration avec le Département fédéral des finances (DFF) et, pour skyguide, avec le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS).

Les documents suivants présentent

- les instruments de gestion à disposition du Conseil fédéral pour mener à bien son mandat de propriétaire;
- la réalisation des objectifs par les quatre entreprises dans l'optique du propriétaire pour l'année 2006 ainsi que
- d'autres aspects de la gestion de ces entreprises au cours de l'année 2006.

Illustration 1: Quelques indicateurs concernant les quatre entreprises en 2006

	Forme juridique	Chiffre d'affaires [en millions de CHF]	Bénéfice [en millions de CHF]	Employés [en milliers]	Subventions publiques
Poste	Etablissement de droit public	7 895	837	42	Oui, pour le service des cars postaux et l'aide indirecte à la presse
CFF	SA de droit public	7 216,8	259,4	27,9	Oui, pour l'infrastructure ferroviaire et les trafics commandés
skyguide	Société anonyme selon CO	341	- 0,3	1,4	Oui, pour les coûts de sécurité d'Eurocontrol
Swisscom	SA de droit public	9 653	1 599	17,1	Aucune

Sources: Rapports de gestion des différentes entreprises



2. Instruments de gestion de la Confédération

Dans les limites des lois décidées par le Parlement et concernant ces entreprises, le Conseil fédéral dispose, en tant que propriétaire ou du moins actionnaire majoritaire de la Poste, des CFF, de Swisscom et de skyguide de trois moyens de sauvegarder ses intérêts: l'élection du conseil d'administration, les objectifs stratégiques et l'approbation du rapport de gestion et des comptes annuels.

2.1 Election du conseil d'administration

La Confédération élit les membres du conseil d'administration soit directement (Poste), soit par le biais de l'assemblée générale (CFF, Swisscom, skyguide) et peut également les révoquer. La sélection des conseils d'administration se fait avec tout le professionnalisme requis, les profils définis alors par le Conseil fédéral en matière d'exigences étant alors prépondérants. Conformément au droit des sociétés anonymes, le conseil d'administration est conçu comme l'organe de direction suprême de l'entreprise et assume l'entière responsabilité vis-à-vis de la Confédération (Poste) ou de l'assemblée générale dominée par la Confédération (CFF, Swisscom, skyguide). Il est chargé de mettre en oeuvre les objectifs stratégiques du Conseil fédéral dans la stratégie de l'entreprise et répond de leur réalisation. La Confédération délègue par ailleurs un représentant au conseil d'administration de Swisscom. Ce représentant jouit des mêmes droits et obligations que les membres élus par l'assemblée générale. La Confédération peut lui donner des instructions quant à la manière de voter.

2.2 Les objectifs stratégiques du Conseil fédéral

Le Conseil fédéral fixe pour une durée de quatre ans (trois pour skyguide) les objectifs qu'il assigne à la Poste, aux CFF, à Swisscom et à skyguide (cf. liens). Ces objectifs traduisent les attentes de la Confédération envers les entreprises dont elle est le propriétaire ou, du moins, l'actionnaire majoritaire. Parallèlement, la Confédération s'engage vis-à-vis des entreprises, leur garantissant ainsi transparence et fiabilité. Elle se contente de définir les grandes lignes et laisse la direction aux organes compétents des entreprises. Les objectifs stratégiques définissent la stratégie générale de l'entreprise en fixant des objectifs financiers et en matière de personnel et en définissant le cadre de la politique en matière de coopérations et de participations. C'est ainsi que prend forme un dispositif d'objectifs qu'il incombe au conseil d'administration de mettre en oeuvre et de prendre en considération lors de ses décisions. C'est pourquoi, aussi bien la Confédération que les entreprises mènent des pourparlers à large échelle pour élaborer les objectifs concernant une nouvelle période, avant de les faire adopter par le Conseil fédéral. Quant à la réalisation des objectifs stratégiques, elle fait chaque année l'objet d'un examen qui a lieu au mois d'avril de l'exercice suivant.

Illustration 2: Validité des objectifs stratégiques actuels du Conseil fédéral

Entreprises	Validité des objectifs stratégiques
La Poste Suisse	2006 – 2009
CFF	2007 – 2010
skyguide	2005 – 2007
Swisscom	2006 – 2009



2.3 Approbation du rapport de gestion et des comptes

Comme pour une société anonyme de droit privé, l'approbation du rapport de gestion et des comptes implique la décharge du conseil d'administration. Pour les CFF, Swisscom et skyguide, elle se fait dans le cadre de l'assemblée générale; pour la Poste, par décision du Conseil fédéral.

2.4 Processus de gestion

Il est indispensable que les trois instruments soient reliés afin qu'un processus de gestion s'instaure entre le propriétaire, en l'occurrence la Confédération, et les entreprises, dans lequel des objectifs sont définis et leur réalisation systématiquement contrôlée, permettant également de prendre les mesures correctives qui s'imposent. La procédure se déroule de la manière suivante:

- Au cours du premier trimestre de chaque année, le conseil d'administration de chaque entreprise remet au Conseil fédéral un rapport sur la réalisation des objectifs, dans lequel il expose dans quelle mesure les objectifs ont été réalisés, pourquoi certains objectifs ne l'ont pas été et quelles seront les mesures à prendre.
- Les départements en charge du dossier, soit le DETEC et le DFF (ainsi que le DDPS pour skyguide) analysent les rapports reçus puis en discutent avec les conseils d'administration et les directions. Ces discussions permettent aux intéressés d'obtenir des compléments d'informations, d'élucider certaines questions et, le cas échéant, d'évoquer des mesures. Puis les départements présentent au Conseil fédéral un rapport sur la réalisation des objectifs stratégiques assignés à la Poste, aux CFF et à Swisscom. Pour skyguide, les secrétaires généraux du DETEC et du DDPS établissent un rapport sur la réalisation des objectifs qui est remis aux deux chefs de département.
- Le Conseil fédéral statue sur la réalisation des objectifs, approuve le rapport de gestion et les comptes annuels et donne décharge au conseil d'administration. Au besoin, il décide aussi des adaptations à apporter aux objectifs stratégiques, des changements au sein des différents conseils d'administration ou d'autres mesures s'avérant nécessaires. Le rapport est soumis aux commissions de gestion et des finances du Parlement qui mènent une entrevue à ce propos.
- Le Parlement vérifie ensuite, dans l'exercice de sa haute surveillance, que le Conseil fédéral ait correctement rempli son mandat de propriétaire.

3. Réalisation des objectifs en 2006

L'an passé, La Poste et Swisscom ont bien réalisé les objectifs stratégiques assignés par le Conseil fédéral, les CFF et skyguide les atteignant largement.

Mais les quatre entreprises devront faire face à d'autres défis stratégiques et opérationnels.

Des explications concernant la réalisation des objectifs et quelques indicateurs sélectionnés sont fournis ci-après pour chaque entreprise.

3.1 Réalisation des objectifs de la Poste en 2006

Globalement, la Poste a bien réalisé les objectifs stratégiques assignés par le Conseil fédéral en 2006. Elle a fourni un service universel de qualité à des prix raisonnables tout en augmentant son bénéfice par rapport à l'année dernière.



3.1.1 Réalisation des objectifs en 2006

Cette année, le rapport porte pour la première fois sur les objectifs stratégiques 2006-2009 assignés par le Conseil fédéral le 21 décembre 2005.

Orientation stratégique

La satisfaction de la clientèle se maintient à un bon niveau; elle s'est notamment accrue par rapport à l'année précédente chez les clients commerciaux. Cette évolution est d'autant plus importante que la Poste génère la majeure partie de son chiffre d'affaires avec la clientèle commerciale. Dans son activité principale (lettres, colis, services de paiement et transport de voyageurs), la Poste a su conserver sa position de leader sur le marché et maintenir ses parts de marché. Elle y est parvenue notamment dans les secteurs des colis et du service postal international où elle doit faire face à une concurrence acharnée. Après l'ouverture complète du marché des colis en 2004, une étape supplémentaire a été franchie l'année passée en matière de libéralisation. La limite du monopole des lettres a été abaissée à 100 grammes au 1er avril 2006. Néanmoins, cet abaissement n'a guère eu de répercussions l'année passée sur les parts de marché des lettres de plus de 100g.

Le volume des envois de lettres et de colis a continué à reculer, la substitution par les moyens de communication électronique se poursuit. La Poste a réagi à cette évolution observée depuis plusieurs années en réorganisant ses centres de courrier. Ces nouveaux centres de courrier seront mis en service en 2007 et en 2008.

La distribution dans les délais impartis est un indicateur de mesure de la qualité des prestations postales. L'année dernière, les délais d'acheminement du courrier A et B et des colis ont pu être améliorés. Par conséquent, plus de 98% de toutes les lettres et plus de 97 % de tous les colis sont arrivés à destination dans les délais.

Pour la première fois cette année, la Poste a procédé à une comparaison internationale de prix reposant sur un panier de prestations comprenant différentes catégories de courriers A et B. Selon cette comparaison, la Poste Suisse occupe la 6ème place parmi les 15 pays européens pris en compte. Il apparaît notamment que ses tarifs sont moins élevés que ceux des entreprises postales des pays limitrophes. Si l'on prend en considération les comparaisons de prix après correction des effets de change, force est de constater pour les prix appliqués aux envois nationaux (courrier et colis), à l'exception des lettres jusqu'à 20g qui ne constituent pas une catégorie à part entière en Suisse, que la Poste Suisse est l'un des prestataires les moins chers en comparaison européenne.

Objectifs financiers

En 2006, le groupe est parvenu à dégager un bénéfice de 837 millions de francs, supérieur à celui de l'année précédente (2005: 811 millions de francs). Tous les domaines ont à nouveau obtenu des résultats positifs. 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. Avec plus d'un tiers du chiffre d'affaires de la Poste, Mail (lettres et journaux) reste l'unité qui contribue le plus au chiffre d'affaires de la Poste, suivie des services financiers. La Poste génère encore environ un quart de son chiffre d'affaires dans le secteur relevant du monopole. En comparaison avec d'autres entreprises postales européennes, la Poste Suisse obtient un bon résultat en matière de rentabilité. En 2006, elle est encore une fois parvenue à accroître la valeur de l'entreprise.

Le Conseil fédéral a enjoint au conseil d'administration d'utiliser le bénéfice de la maison mère se montant à 604 millions de francs en versant 212 millions à la Caisse de pensions comme réserve des



cotisations de l'employeur tandis que 392 millions seront affectés aux réserves de la Poste. Le Conseil fédéral estime judicieux que la Poste améliore ainsi sa dotation en fonds propres pour l'instant insuffisante et contribue également à résoudre la question de l'assainissement de la Caisse de pensions. Toutefois, s'appuyant sur l'exercice 2007, il a l'intention de procéder l'année prochaine à un premier versement de bénéfices.

Objectifs en matière de personnel

La satisfaction du personnel de la maison mère a pu être maintenue au même niveau que l'année précédente (67 points sur une échelle de 0 à 100). Compte tenu des nombreuses réformes et des incertitudes qu'elles sont susceptibles de générer, cette valeur peut être considérée comme bonne. En 2006, les effectifs de la maison mère ont reculé de 1700 unités de personnel en raison notamment de mesures de restructuration et de l'externalisation du trafic voyageurs à CarPostal Suisse SA. En revanche, les effectifs du groupe ont augmenté avant tout en raison des acquisitions réalisées à l'étranger. La Poste offre des emplois dans tous les cantons et reste un des principaux employeurs de Suisse avec 12,9 postes de travail sur 1000. L'année dernière, elle a employé 1429 apprentis. La Poste gère sa propre bourse de l'emploi afin d'assister les collaborateurs et les supérieurs hiérarchiques lors des restructurations. Les séminaires et entretiens individuels proposés l'année dernière ont été suivis de manière assidue.

Coopérations et prises de participation

Par sa stratégie au plan international, la Poste veut compenser au moins partiellement les pertes qui résulteront de la libéralisation du marché. L'objectif poursuivi en matière d'acquisition est 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. Parallèlement, la Poste élargit la chaîne de valeur ajoutée postale avec des prestations en amont et en aval. En 2006, les sociétés du groupe ont contribué à hauteur de presque 19% au produit du groupe. Le chiffre d'affaires des sociétés du groupe à l'étranger représente 10 % du chiffre d'affaires du groupe.

L'année passée, la Poste a réalisé diverses acquisitions en Suisse et à l'étranger. Il convient de souligner notamment la reprise de la société Forrest Solutions Inc. à New York et l'acquisition de la majorité des parts du groupe GHP en Allemagne. En juillet 2006, le trafic voyageurs a été externalisé à CarPostal Suisse SA. 1600 collaborateurs ont été concernés par cette mesure.

En ce qui concerne les coopérations et les prises de participations, la Poste a atteint les objectifs assignés par le Conseil fédéral. En poursuivant une stratégie prudente au plan international, elle est parvenue à assurer à l'économie suisse l'accès aux réseaux internationaux.



3.1.2 Feuille d'information

	2006 (en mio. de CHF)	2005 (en mio. de CHF)
Produit d'exploitation	7 895	7 499
Charges d'exploitation	7 072	6 694
Bénéfice du groupe	837	811
Rendement du chiffre d'affaires ¹	10,4%	10,7%
Investissements	540	347
Free cash flow	455	623
Total du bilan	55 600	50 130
Capital propre	1 605	922
	2006 (en unités de personnel)	2005 (en unités de personnel)
Effectifs du groupe (sans les apprentis)	42 178	41 073
Effectifs de la maison mère (sans les apprentis)	35 326	37 033
Apprentis	1 429	1 465

Quelques indicateurs concernant les secteurs d'activités

	2006	2005
Courrier		
Lettres adressées (mio. d'envois)	2 762	2 813
Délai d'acheminement du courrier A	98,0%	97,7%
Délai d'acheminement du courrier B	98,3%	98,2%
Colis		
Colis envoyés (en millions)	104	105
Délai d'acheminement des colis (Priority)	97,3%	97,3%
Postfinance		
Nouveaux capitaux (en millions de CHF)	2 548	2 065
Comptes clients (en milliers)	3 154	3 008
Car postal		
CarPostal - Voyageurs (Personnes)	106 millions	105 millions
CarPostal Réseau (km)	12 268	10 450

¹ Sur la base du résultat d'exploitation



3.2 Réalisation des objectifs des CFF en 2006

Globalement, les CFF ont largement réalisé en 2006 les objectifs stratégiques assignés par le Conseil fédéral. Les objectifs ont été bien réalisés dans le trafic des voyageurs et dans le secteur immobilier; ils l'ont été en partie dans le secteur de l'infrastructure. Dans le trafic marchandises, les objectifs fixés en début de période n'ont pas encore été atteints, mais d'importantes améliorations ont été réalisées par rapport à l'année précédente.

3.2.1 Réalisation des objectifs en 2006

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.

Sécurité

Le niveau de la sécurité des CFF reste globalement très élevé. Par rapport à l'année précédente, les indicateurs relatifs à la sécurité visés n'ont pas tout à fait été atteints dans la même mesure, en raison notamment d'une légère augmentation des déraillements et des accidents au niveau du triage, qui apparaissent dans les statistiques même s'ils ne sont pas graves. Dans le cadre de la gestion de la sécurité, des mesures destinées à améliorer la situation sont examinées en permanence et mises en oeuvre.

Trafic voyageurs

Dans la continuité du succès de la mise en service de Rail 2000, la prestation du trafic voyageurs a encore augmenté de 3,2% pour dépasser les 14 milliards de voyageurs-kilomètres. La part du chemin de fer dans la répartition modale s'est stabilisée au niveau élevé que les CFF ont atteint depuis la mise en service de Rail 2000. Les objectifs en matière de ponctualité ont été atteints. La valeur moyenne continue toutefois d'occulter des déficits sur certains tronçons importants. Des mesures restent donc nécessaires. La satisfaction de la clientèle a progressé d'un point, cette amélioration concernant notamment la propreté et la climatisation dans les trains. Par franc de subvention, les pouvoirs publics ont de nouveau bénéficié de davantage de prestations. Dans le trafic régional des voyageurs, les indemnités ont diminué de 8 centimes par train-kilomètre et le renouvellement du parc de véhicules a commencé progressivement dans les réseaux RER des régions bâloise, zurichoise et de Suisse centrale. La productivité de la division Voyageurs s'est accrue de 4,6%.

Trafic marchandises

En trafic marchandises, les objectifs fixés en début de période n'ont à maints égards pas encore été atteints. Cependant, CFF Cargo est parvenu en 2006, malgré la forte concurrence d'autres entreprises ferroviaires et de la route à augmenter sa prestation de trafic dans tous les segments et à améliorer sa productivité. Le domaine d'activité Suisse a été restructuré avec succès en fonction des besoins de la clientèle. Dans le domaine d'activité nord-sud, l'entreprise est parvenue à convaincre de nouveaux clients des atouts des transports internationaux d'un seul tenant. Malgré une nette amélioration de la ponctualité du trafic de transit des marchandises, qui s'établit à 81%, ce résultat est en dessous de l'objectif fixé. Il en va de même de la satisfaction des clients du trafic intérieur des marchandises, qui s'est améliorée suite à la restructuration sans toutefois atteindre l'objectif. La satisfaction de la clientèle internationale s'est stabilisée à un bon niveau. Les défis à relever par le secteur marchandises demeurent importants. Malgré des améliorations en matière de prestations, de qualité et de résultats, la production n'a pas encore atteint le niveau de rentabilité durable exigé par le Conseil fédéral.



Infrastructure

Les CFF ont continué de s'engager activement en tant qu'actionnaire de la nouvelle société sillon.ch en faveur d'un accès non discriminatoire au réseau. En 2006, la commission d'arbitrage n'a de nouveau pas relevé de violation de cette disposition. Bien que l'objectif ait été atteint, la contribution fédérale à l'exploitation par sillon-kilomètre ne s'est que légèrement améliorée. Quant à la productivité, elle n'a guère évolué. Cette stagnation s'explique par le recul de la demande de sillons pour le trafic intérieur de marchandises et par l'augmentation des frais de personnel destinés à l'exploitation de Rail 2000, au nouveau système de radio sol-trains, à l'ETCS et à la gestion des perturbations. La part des tiers aux sillons-kilomètres vendus est globalement passée de 7.5 à 8.1%. Sur l'ensemble des sillons utilisés par les transports de marchandises, la part des entreprises tierces s'élève à 18,9% (année précédente 16%). Ces entreprises de cargo (notamment BLS Cargo, Crossrail, Railion) sont avant tout actives dans le trafic combiné à travers les Alpes.

Objectifs financiers

Contrairement à l'année précédente, les CFF bouclent leurs comptes sur un résultat annuel positif de 259,4 millions de francs (année précédente: – 166,3 millions). L'objectif est atteint. Ce résultat est notamment dû à la division Voyageurs (CHF 193,7 millions), l'infrastructure (91,8 millions) et le secteur immobilier (+ 27,8 millions de francs après le versement des paiements compensatoires de 192 millions de francs à l'infrastructure). Le secteur des marchandises a bouclé, comme prévu, sur un résultat négatif (- 37,3 millions), qui est cependant meilleur que le montant budgété. L'objectif d'un résultat équilibré n'a donc pas été atteint. Parallèlement, les subventions destinées au trafic intérieur des marchandises ont reculé de 27 millions de francs.

Objectifs en matière de personnel

En matière de personnel, les objectifs sont atteints. En 2006, les CFF et CFF Cargo ont renégocié les conventions collectives de travail (CCT) avec les associations du personnel. Les CCT, en vigueur depuis le début 2007, sont valables pour quatre ans au moins. L'indice de satisfaction du personnel des CFF a reculé en 2006 pour s'établir à 59 points, c'est-à-dire à un niveau satisfaisant. En 2006, en moyenne 1199 apprentis de la communauté de formation „login“ étaient en formation aux CFF. Les mesures de développement du personnel (formation en gestion, programme de formation des nouveaux cadres, coaching, offre de formation continue) ont été poursuivies. 388 collaborateurs (année précédente 357), ayant perdu leur emploi aux CFF, se trouvaient en 2006 en cycle de réorientation professionnelle. D'autres collaborateurs diminués dans leurs prestations ont trouvé une nouvelle activité au centre de services interne « anyway-solutions ». La situation financière de la caisse de pensions des CFF (CP CFF) reste difficile. En dépit d'une évolution positive de la bourse, le taux de couverture de la caisse de pensions est passé en 2006, en raison de l'insuffisance de couverture actuelle, de 86,8% à 86,5%. Les comptes annuels ont présenté des pertes de 60,3 millions de francs. Le découvert passe de ce fait à 1901,1 millions de francs. Début 2007, les CFF ont assaini la part des assurés actifs de la caisse de pension en injectant 1493 millions de francs. Le taux de couverture s'est de ce fait redressé pour s'établir à 94,5%. Il est indispensable d'assainir durablement la caisse pour garantir la viabilité financière de l'entreprise et défendre sa compétitivité en tant qu'employeur. Les pourparlers avec la Confédération en vue de trouver une solution sont en cours.

Coopérations et prises de participation

Par rapport à l'année précédente, il n'y a pas eu de changements majeurs dans ce domaine. Les CFF ont vendu leur participation des CFF de 97,5 % dans la société Schweizerische Bodensee-Schiffahrtsgesellschaft (SBS).



3.2.2 Feuille d'information 2005/2006

	2006 En millions de francs	2005 En millions de francs
Finances et personnel		
Produit d'exploitation	7 216.8	7 087.8
Charges d'exploitation	6 922.2	7 107.0
Perte/bénéfice du groupe	+ 259.4	- 166.3
Cashflow	1 193.8	964.6
Total du bilan	30 067.9	29 441.1
Effectifs ²	25 485	25 943
Satisfaction du personnel (max. 100)	59 points	61 points
Trafic voyageurs		
Ponctualité ³	96.2%	95.7%
Satisfaction de la clientèle	77%	76%
Prestation du trafic national des voyageurs (grandes lignes)	10 655,9 millions voyageur-kilomètre; (v-km)	10 354 millions v-km
Prestation du trafic régional des voyageurs (TRV)	3 601,4 millions v-km	3 464 millions v-km
Indemnité par train-kilomètre TRV	7,75 CHF / train-kilomètre	7,83 CHF / train-kilomètre
Productivité (v-km/FTE ⁴) par rapport à l'année précédente	+ 4.6%	+ 9.5%
Trafic marchandises		
Ponctualité ⁵		
national	89,2%	90,3%
International	81,0%	74,4%
Satisfaction de la clientèle ⁶		
national	7,3	6,9
International	7,9	7,9
Prestations de trafic totales	12 344 millions de tonnes-kilomètres nets (t-km)	11 482 millions de t-km
Productivité (t-km/FTE) par rapport à l'année précédente	+13,9%	+ 6,5%

² Convertis en emplois plein temps CFF SA et CFF Cargo SA sans les autres filiales.

³ Arrivée à destination avec moins de 5 minutes de retard

⁴ FTE: Full time equivalent = converti en emplois plein temps

⁵ Trafic intérieur : arrivée à destination avec moins de 30 minutes de retard ; axe nord-sud : avec moins de 60 minutes de retard

⁶ Degré de satisfaction maximum de la clientèle du trafic marchandises: maximum 10 points



3.3 Réalisation des objectifs par skyguide

Skyguide a largement réalisé en 2006 les objectifs stratégiques assignés par le Conseil fédéral.

3.3.1 Réalisation des objectifs en 2006

Le Conseil fédéral a assigné les objectifs stratégiques 2005-2007 début 2005.

Généralités

Durant l'exercice 2006, skyguide a contrôlé presque 1,2 million de vols soit plus de 3000 vols par jour et une augmentation de 2,5 % par rapport à l'année précédente. Malgré l'augmentation du trafic, le niveau des retards imputables à skyguide a pu être globalement maintenu.

La collaboration entre skyguide et les Forces aériennes s'est encore améliorée. Skyguide a rempli la totalité de ses prestations en faveur des Forces aériennes. Le nouveau complexe de bâtiments de Dübendorf a été achevé en 2005. Depuis, les services de Kloten emménagent progressivement dans les nouveaux locaux de Dübendorf. Le nouveau centre de formation des contrôleurs de la circulation aérienne et son nouveau simulateur de vol ont été mis en service en 2006.

Ciel unique européen et UAC

L'année 2006 a été placée sous le signe de la préparation de la certification pour Ciel unique européen (SES) de l'UE. Le Ciel unique européen est un projet de l'UE qui doit permettre d'accroître l'efficacité et la sécurité du trafic aérien dans l'espace aérien européen. La Suisse y participe officiellement depuis fin 2006. Le SES prévoit la création de blocs fonctionnels d'espace aérien (FAB) axés sur les flux de trafic. Aujourd'hui, les domaines de compétences sont tout d'abord calqués sur les frontières nationales. Les entreprises de transport aérien qui souhaitent à l'avenir fournir leurs prestations dans le SES doivent être certifiées. La certification SES est indispensable pour que skyguide puisse continuer de garantir à long terme les services de contrôle aérien en Suisse et à proximité de la frontière. La procédure correspondante s'est terminée avec succès en décembre 2006 et skyguide s'est vu remettre le certificat par l'Office fédéral de l'aviation civile (OFAC). Dans le cadre de la procédure de certification, les prescriptions de sécurité de l'UE ont été examinées de manière approfondie. Dans ce contexte, il a été constaté que la sécurité des services suisses de la navigation aérienne a atteint un niveau élevé.

Skyguide participe aussi activement aux travaux en cours en Europe pour la constitution des blocs d'espace aérien fonctionnels. Elle a d'une part elle a établi avec la France une étude de faisabilité, pour la création éventuelle d'un bloc fonctionnel d'espace aérien Suisse-France. Cette étude s'est terminée début 2006 et a confirmé l'utilité du projet. D'autre part, skyguide participe depuis fin 2006 à un projet de création de bloc fonctionnel d'espace aérien d'Europe centrale. Outre les prestataires de services de contrôle aérien de Suisse, de France, des Etats du Benelux et de l'Allemagne, les autorités de l'aviation civile de ces pays sont également impliquées dans ce projet. Les travaux de skyguide dans le cadre du projet SES sont réalisés en étroite collaboration et en accord avec l'OFAC et le propriétaire (DETEC et DDPS).

La centralisation de l'espace aérien supérieur dans un centre de contrôle de Genève n'a toutefois pas pu être réalisée l'an dernier. Etant donné que certains certificats de sécurité faisaient défaut ou étaient incomplets, l'OFAC n'a pas donné son feu vert. Le projet de centralisation de l'espace aérien supé-



rieur (UAC) n'ayant pu voir le jour et en raison de départs imprévus, des problèmes d'effectifs se sont posés au niveau des contrôleurs aériens en 2006. Cette situation n'a pas de conséquences sur la sécurité mais engendre des retards.

Finances et redevances

Le résultat de l'exercice est légèrement négatif, ce qui s'explique notamment par le recul du chiffre d'affaires à la suite des baisses de tarif qui ont eu lieu en 2005 et en 2006 et à une augmentation des dépenses. Le résultat net compte tenu du mécanisme compensatoire des redevances prescrit au niveau européen se monte à 19 millions de francs. Les tarifs de skyguide ont été revus à la baisse ces dernières années et ne comptent plus parmi les plus élevés d'Europe. Les redevances de route européennes comparables restent toujours assez élevées. Cela s'explique notamment par les problèmes structurels dans la mesure où, par exemple, les prestations offertes par skyguide dans les pays voisins ne sont indemnisées qu'en partie.

3.3.2 Feuille d'information 2005/2006

	2006 (en mio. CHF)	2005 (en mio. CHF)
Produit d'exploitation	341	353
Charges d'exploitation	338	307
Résultat brut (avant mécanisme compensatoire)	-0,3	43
Résultat net (après mécanisme compensatoire)	19	15
Free Cashflow	455	630
Total du bilan	673	653
Fonds propres	248	229
	1,16 million	1,13 million
	2006 (en unités de personnel)	2005 (en unités de personnel)
Effectifs (sans personnel en formation)	1 183	1 190
Personnel en formation	139 (dont 134 contrôleurs aériens)	140 (dont 135 contrôleurs aériens)

3.4 Réalisation des objectifs de Swisscom

En 2006, Swisscom a dans l'ensemble bien répondu aux attentes du Conseil fédéral. Elle a conservé sa place de leader dans le secteur des télécommunications fixes et mobiles. L'entreprise est créatrice de valeur ajoutée et financièrement saine. Le mandat de service universel a été rempli sans contributions aux investissements et conformément aux critères de qualité définis dans le droit des télécommunications.



3.4.1 Réalisation des objectifs en 2006

Le 21 décembre 2005, le Conseil fédéral a assigné à Swisscom SA des objectifs stratégiques pour la période 2002-2005 conformément à la loi sur l'entreprise de télécommunication.

Généralités

Sur le marché national, Swisscom a été confrontée aux tendances générales de la branche. Les chiffres d'affaires et les marges sont sous pression en raison de la chute des prix et de la saturation croissante des marchés. Swisscom est néanmoins parvenue à défendre sa position de leader du marché dans les segments de la téléphonie fixe et de la téléphonie mobile. Swisscom Mobile a réussi à accroître sa clientèle de 8.2% atteignant ainsi 4,63 millions de clients. Swisscom Fixnet a augmenté le nombre des raccordements à large bande de 24,6% pour atteindre 1,37 million. Swisscom a investi 610 millions de francs (+23,5%) dans l'extension de la technologie à large bande VDSL et du réseau optique afin d'accroître la bande passante. Une bande passante accrue permet de proposer des services combinés pour la télévision, Internet et la téléphonie, ce que fait Swisscom avec succès depuis le lancement de Bluewin TV en novembre 2006, tout comme Cablecom, son principal concurrent. Selon les informations transmises par l'association swisscable, les exploitants de réseaux câblés enregistrent plus de 767 000 raccordements à large bande, ce qui correspond à 36 % du marché (35% l'année précédente). Swisscom IT Services est parvenue, par le biais d'acquisitions, à étendre son portefeuille de produits et à développer sa position dans le secteur de l'externalisation IT. Cependant, ce secteur d'activité a connu une évolution insatisfaisante, car les charges de certains grands projets se sont révélées sensiblement plus élevées que prévu. Swisscom Solutions a dû accuser un recul du chiffre d'affaires et des recettes dans le segment très compétitif de la clientèle commerciale, réussissant malgré tout à conserver sa part de marché dans les affaires traditionnelles.

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 conserver son avance sur la concurrence.

Objectifs financiers

En 2006, Swisscom a réalisé un chiffre d'affaires presque constant de CHF 9,65 milliards (-0.8%) et un résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA) de CHF 3,79 milliards, en recul de 9,2%. Les provisions pour l'interconnexion et les projets d'externalisation IP ainsi que la réduction des prix de la terminaison du réseau mobile à partir de juin 2005 ont eu des répercussions négatives exceptionnelles sur le résultat. Sans les facteurs exceptionnels qui ont marqué le premier semestre 2006, le résultat serait resté stable, comme le montre le second semestre 2006: Le chiffre d'affaires a augmenté de 1,2% par rapport à la même période de l'année précédente et l'EBITDA est resté au même niveau qu'en 2005.

L'action de Swisscom a connu une bonne année boursière, enregistrant une hausse du cours de 11,2% (2005: -7,4%). Avec cette performance, Swisscom se situe dans la moyenne inférieure de l'indice européen des télécommunications (+20,9%) et derrière l'indice boursier suisse SMI (+15,9%). Pour la Confédération, l'action Swisscom représente un placement financier attractif. Depuis son entrée en bourse, Swisscom a versé CHF 19 milliards à ses actionnaires, la part revenant à la Confédération s'élève à CHF 12,7 milliards, auxquels viendront s'ajouter pour l'exercice en cours un dividende



de 501 millions de francs. Lors de l'assemblée générale 2007, le Conseil d'administration proposera la distribution d'un dividende de CHF 17 (année précédente CHF 16) par action. Si le rachat de Fastweb se concrétise, Swisscom interrompra sa politique de distribution des bénéfices (rachat d'actions et dividendes) au profit d'un remboursement des dettes. A l'exception d'un rachat exceptionnel de CHF 500 millions, elle n'opérera plus de rachats d'actions en 2008 et convertira son ancienne politique de distribution des bénéfices en simple politique de versement de dividendes. Avec le rachat d'actions supplémentaire en 2008, la distribution exceptionnelle des bénéfices de CHF 1,5 milliard demandée par la Confédération sera terminée et les réserves distribuables seront réduites à CHF 1 milliard tout au plus d'ici fin 2009.

Swisscom a partiellement 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 Deutsche Telekom, France Télécom, KPN, Telekom Austria et Telefonica, Swisscom a présenté une très bonne rentabilité durant l'exercice 2006. En ce qui concerne les indicateurs de croissance, elle enregistre cependant un résultat inférieur aux valeurs du groupe de comparaison.

Objectifs en matière de personnel

Durant l'exercice 2006, Swisscom a continué de suivre une politique du personnel socialement responsable. Fin 2006, l'entreprise comptait 17 068 postes à plein temps, ce qui représente une augmentation de 6.1 % (980 postes) par rapport à l'année précédente. Sans les acquisitions et les externalisations, les effectifs du groupe auraient augmenté de 380 postes pour s'établir à 16468. La suppression de 256 postes l'an passé s'est faite par le biais des fluctuations naturelles et des mesures prévues dans le plan social. 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 31% des personnes touchées par une suppression de poste en 2006 ont retrouvé un emploi à l'interne. Swisscom occupe 850 apprentis. A cela s'ajoutent 60 formations élémentaires dans le domaine du montage et de l'installation à Cablex. La proportion d'apprentis atteint environ 5,5% de l'effectif global.

Dans l'ensemble, les sondages concernant la satisfaction du personnel ont fourni un résultat satisfaisant, les valeurs atteintes étant légèrement supérieures à celles de l'année précédente. Les sondages montrent également qu'il faut continuer de renforcer les mesures de gestion afin d'améliorer la satisfaction du personnel.

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. Elle dispose depuis novembre 2006 avec Bluewin TV d'une offre combinée pour la téléphonie, Internet et la télévision, offre qui complète stratégiquement ses activités de base et pose les jalons du développement de la convergence. Parallèlement à ses activités principales, Swisscom tente de se développer dans des secteurs d'activité voisins, notamment dans les domaines de l'informatique, de la facturation, des Card Services et de la transmission radiophonique.

Pendant l'année écoulée, Swisscom a étudié un grand nombre de possibilités d'achat. La plupart ont été rejetées, car elles ne répondaient pas aux critères d'acquisition stricts. Swisscom a toutefois procédé à de petites acquisitions en Suisse et à l'étranger et a également racheté la part de Swisscom



Mobile détenue par Vodafone. Elle n'a pris aucune participation à l'étranger dans des entreprises de télécommunication ayant un mandat de service universel.

3.4.2 Feuille d'information

en millions de francs ou comme indiqué	2006	2005
Chiffre d'affaires net	9 653	9 732
EBITDA	3 787	4 171
En % du chiffre d'affaires net	39,2	42,9
EBIT	2 352	2 777
Bénéfice net	1 599	2 022
Chiffre d'affaires par collaborateur en milliers de francs	577	630
EBITDA par collaborateur en milliers de francs	226	270
Investissements en immobilisations corporelles	1 324	1 087
Endettement net / EBITDA	0,03	pas d'indications
Dividendes versés depuis l'entrée en bourse	18 896	15 877
Part de dividendes revenant à la Confédération	12 674	9 945
Capitalisation boursière (31.12.)	23 894	23 523

Nombre de clients / de raccordements / parts de marché

Mobile:	4.63 millions de clients (+8,2%) Part de marché 64% (+1%)
Fixnet:	3,747 millions de raccordements analogiques (-2%); 1,37 millions de raccordements à large bande (+24,6%) Part de marché 58% (+3%)

Effectifs

Total:	17 068 (+6,1%), dont 15 909 en Suisse
Apprentis:	850

Comparaisons avec d'autres entreprises de télécommunication

Le groupe de comparaison comprend Deutsche Telekom, France Télécom, l'entreprise néerlandaise Telekom KPN, Telekom Austria, TeliaSonera et Telefonica.

Indicateurs de rentabilité	Swisscom	peer group
Marge EBITDA:	39,1%	34,5%
Marge EBIT:	24,3%	17,8%

Indicateurs de croissance	Swisscom	peer group
Croissance EBITDA:	-9,5%	5,9%
Croissance EBIT:	-15,6%	-0,4%



4. Autres aspects de la gestion de ces entreprises au cours de l'année 2006

4.1 Révision des objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques assignés aux CFF pour la période allant de 2007 à 2010 ont été élaborés au cours de l'année 2006. Ils complètent et précisent les objectifs fixés dans la convention sur les prestations passée entre la Confédération suisse et les CFF. Leur préparation s'est faite sous la direction du DETEC en étroite collaboration avec le DFF et la direction des CFF. Ils ont été élaborés sur la base d'une évaluation des objectifs réalisés entre 2003 et 2006, des décisions du Conseil fédéral et du Parlement concernant la convention sur les prestations passée entre la Confédération et les CFF pour la période 2007- 2010 ainsi que des pourparlers portant sur les défis à relever pour l'entreprise et les grandes lignes de son activité. Une consultation a permis aux commissions des transports des deux chambres ainsi qu'aux associations du personnel des transports publics de se prononcer sur le projet. Sur proposition du DETEC, le Conseil fédéral a approuvé les nouveaux objectifs en décembre 2006. Dans l'ensemble, le Conseil fédéral a confirmé l'orientation suivie. Dans le trafic international des marchandises et en trafic voyageurs, les CFF devront continuer de poursuivre des objectifs exigeants. Les revenus du secteur immobilier contribueront essentiellement à assainir la caisse de pensions des CFF et à compléter le financement de l'infrastructure par la Confédération à hauteur de 150 millions de francs par an.

4.2 Mutations au sein des conseils d'administration et des directions

Poste: En avril 2006, le Conseil fédéral a nommé le *conseil d'administration* de la Poste pour la période 2006 - 2010. Messieurs Anton Menth (président du conseil d'administration), Rudolf W. Hug, Fritz Mühlemann, Jean-Marc Eggenberger, Dominique Freymond, Peter Thomas Sany, Wolfgang Werlé et Mme Lucrezia Meier-Schatz ont été confirmés dans leurs fonctions. Suite à la démission de M. Rocco Cattaneo, deux nouveaux membres ont été élus, soit Mme Nicola Thibaudeau et M. Rolf Ritschard, ce dernier décédant brusquement en janvier 2007. La *direction* n'a enregistré aucun changement en 2006.

CFF: Le *conseil d'administration* des CFF n'a enregistré aucun changement en 2006. Andreas Meyer a repris la direction des CFF en succédant au 1er janvier 2007, en tant que président de la direction, à Benedikt Weibel parti à la retraite à fin 2006. La *direction* n'a sinon enregistré aucun autre changement en 2006.

skyguide: L'assemblée générale du 12 mai 2006 a été l'occasion de renouveler le *conseil d'administration* de skyguide dans sa totalité. Tous les membres actuels ont été reconduits dans leurs fonctions, à savoir Messieurs Guy Emmenegger (président du conseil d'administration), Markus Gygax, Urs Althaus, Reto Hunger, Pierre Moreillon, Peter Saurer et Urs Sieber. La direction a connu deux départs en 2006, notamment en mai celui de M. Carlo Bernasconi, chef du département Opérations, qui a été remplacé par M. Urs Ryf. Par ailleurs, le CEO de skyguide, Alain Rossier, a également quitté ses fonctions en décembre 2006, l'intérim étant depuis assuré par M. Francis Schubert.

Swisscom: Le *conseil d'administration* de Swisscom a connu deux mutations en 2006 : l'assemblée générale a élu le 25 avril 2006 pour une période de deux ans Mme Catherine Mühlemann et M. Hugo Gerber (représentant du personnel) en qualité de nouveaux membres du conseil d'administration. Markus Rau et Jacqueline Demierre, représentante du personnel, ont quitté le conseil d'administration en raison de la restriction statutaire de la durée du mandat fixée à huit ans. La *direction du groupe* a connu plusieurs changements en 2006 : Carsten Schloter a succédé à Jens Alder en tant que CEO de



Swisscom SA; Adrian Bult a succédé à Carsten Schloter en tant que CEO de Swisscom Mobile; le nouveau CEO de Swisscom Fixnet est Ueli Dietiker, responsable jusqu'à présent des finances, ce dernier poste étant repris par Mario Rossi. Urs Schächli a succédé à Rene Fischer en tant que CEO de Swisscom Solutions tandis que Daniel Ritz reprenait de Christoph Brand le poste de responsable de la stratégie.

4.3 Projet de privatisation de Swisscom

Aucune majorité ne s'est dégagée dans les deux chambres en faveur du message du Conseil fédéral datant de janvier 2006 et portant sur une privatisation complète de Swisscom. Pour l'heure, les questions et requêtes émanant du Parlement à ce propos sont examinées.

4.4 Affectations des bénéfices

Swisscom: Depuis que Swisscom est autonome, des bénéfices ont été versés à plusieurs reprises et pour un montant de 19 milliards de francs aux actionnaires. Au total, la part de la Confédération se monte à 12 674 millions de francs, auxquels viendront s'ajouter pour l'exercice en cours un dividende de 501 millions de francs. Par ailleurs, la Confédération a réduit en 2006 dans le cadre des objectifs légaux sa participation à Swisscom de 62% à 52 %.

									Cumulé	Attentes
Année de versement des dividendes	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006		2007
Exercice	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005		2006
Dividende	809	1103	809	728	794	861	861	907	6872	881
Réduction de la valeur nominale	-	-	588	530	530	-	-	-	1648	-
Rachat d'actions	-	-	-	4264	-	2000	2000	2112	10376	
Total des gains redistribués	809	1103	1397	5522	1324	2861	2861	3019	18896	881
dont à la Confédération	530	723	915	492	831	540	1919	2724	12674	501

Poste: Depuis que la Poste est devenue autonome, la Confédération renonce à lui demander sa participation aux bénéfices, ceci dans le but d'accroître le capital propre de la Poste, toujours insuffisant, et de contribuer au financement de la caisse de pensions. Il s'ensuit que le capital propre de la Poste s'améliore, de même que la situation financière de sa caisse de pensions. Pour 2006, le Conseil fédéral a enjoint au conseil d'administration d'utiliser le bénéfice de la maison mère se montant à 604 millions de francs en versant 212 millions à la caisse de pensions comme réserve des cotisations de l'employeur tandis que 392 millions iront dans les réserves de la Poste. S'appuyant sur l'exercice 2007, le Conseil fédéral prévoit de procéder au printemps 2008 à un premier versement de bénéfices. Dans la perspective actuelle, un versement de l'ordre de 200 millions de francs sur le résultat en 2007 est prévu.



4.5 Le modèle de gestion du DETEC répond aux attentes

Depuis les réformes des années 90, la Poste, les CFF, Swisscom et skyguide sont gérés selon le modèle présenté au point 2. Dans l'ensemble, les expériences faites avec cette forme de gouvernance d'entreprise publique (Public Corporate Governance) sont positives. Ayant gagné en autonomie, les entreprises sont mieux en mesure de se profiler sur les marchés ouverts à la concurrence tandis que les objectifs (notamment financiers et liés au service public) du Conseil fédéral sont atteints et que la séparation entre les responsabilités politiques et entrepreneuriales a fait ses preuves.

Le modèle de gestion satisfait également aux principales recommandations du "Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise" (2002) pour autant qu'elles s'appliquent au secteur public, et tient aussi compte pour tous les points essentiels des "Lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques" publiées en 2005. Enfin, le Conseil fédéral a recouru au modèle de gestion du DETEC dans son rapport sur „l'externalisation et la gestion de tâches de la Confédération (rapport sur le gouvernement d'entreprise)"(2006).

5. Documents de référence

- Objectifs stratégiques assignés à la Poste, aux CFF, à skyguide et à swisscom
<http://www.uvek.admin.ch/themen/00681/00988/index.html?lang=de>