

U V E K
E T E C
A T E C

CFF – POSTE – SWISSCOM

**Réalisation des objectifs stratégiques 2003 assignés
par le Conseil fédéral**

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

Berne, le 21 avril 2004

CONTENU

1. Rapport sur la réalisation des objectifs
 - des CFF
 - de la Poste
 - de Swisscom
2. Instruments de gestion à disposition de la Confédération
3. Objectifs stratégiques assignés par le Conseil fédéral aux CFF, à la Poste et à Swisscom

La réalisation des objectifs de la SA CFF en 2003

Durant l'exercice 2003, les CFF ont largement atteint les objectifs stratégiques assignés par le Conseil fédéral. Parmi les résultats réjouissants figurent le résultat annuel positif, l'augmentation du trafic régional des voyageurs et les gains de productivité du trafic marchandises. Cependant, tous les objectifs n'ont pas été atteints dans le trafic international des marchandises; la qualité et l'évolution des parts de marché de ce segment ont laissé à désirer.

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, de l'informer chaque année de leur réalisation et de lui soumettre le rapport de gestion pour approbation. Pour l'exercice 2003, le Conseil fédéral constate que les objectifs ont été réalisés comme suit.

Sécurité et qualité

En 2003, les CFF ont de nouveau assuré un niveau globalement élevé de sécurité de l'exploitation. Par rapport à l'année précédente, le nombre des déraillements (2003 : 14), qui se sont principalement produits lors de manoeuvres, a été réduit de moitié. Le nombre des événements affectant l'exploitation a également reculé. Le plus fréquemment, il s'agissait d'accidents de personne impliquant des véhicules en marche. Dans le trafic des voyageurs, la satisfaction de la clientèle (81%) est restée au niveau élevé de l'année précédente. Les réclamations ont encore été essentiellement liées à l'offre de places assises. S'agissant du trafic marchandises, les clients ont été globalement légèrement moins satisfaits des prestations de CFF Cargo que l'année précédente. En matière de ponctualité, les objectifs ont été atteints dans le trafic intérieur des marchandises ainsi que dans le trafic voyageurs. S'agissant de ce dernier, on a toutefois relevé des différences régionales ; notamment dans la région zurichoise, la qualité a été insuffisante en octobre et en novembre. La ponctualité du trafic international des marchandises n'a pas encore pu être améliorée en 2003.

Trafic voyageurs

Dans le trafic des voyageurs, la prestation de transport a, même sans le trafic engendré par Expo.02, presque atteint le niveau de l'année précédente et la productivité du personnel s'est également accrue. Avec une augmentation du trafic de plus de 200 millions de voyageurs-kilomètres (+ 5,8%), le trafic régional des voyageurs a de nouveau fortement augmenté. En 2003, le rapport entre les voyageurs transportés sur le rail et ceux transportés sur la route (répartition modale) s'est de nouveau légèrement modifié en faveur du rail pour les voyages de plus de 3 km. Dans ce segment de marché, le chemin de fer atteint désormais une part de 30,1%. Dans le trafic régional, les indemnités par train-kilomètre ont été réduites de 6,9%.

Trafic marchandises

La réalisation des objectifs du trafic marchandises se présente de manière contrastée. Le résultat est bon en ce qui concerne le volume et la qualité du trafic intérieur des marchandises, qui a évolué de manière positive malgré la morosité de la conjoncture. La productivité de l'ensemble du

secteur a également pu être améliorée. Par contre l'objectif d'amélioration de la part de marché du trafic des marchandises à travers les Alpes n'a pas encore été atteint, ceci essentiellement pour trois raisons : premièrement, la fermeture durant six mois du tunnel italien du Monte Olimpino II a fait perdre à CFF Cargo un volume de transport de près de 1 million de tonnes, soit une perte de 5%. Deuxièmement, l'ouverture du marché souhaitée par le législateur pour le trafic ferroviaire des marchandises commence clairement à déployer ses effets sur le transit à travers la Suisse. Les trafics cédés par CFF Cargo à Railion/BLS Cargo sont nettement plus importants que prévu initialement pour cette période. Troisièmement, le trafic ferroviaire international des marchandises en général n'est parvenu en 2003 à améliorer la fiabilité que de manière limitée. Notamment la ponctualité n'atteint pas le niveau du trafic intérieur des marchandises.

En revanche, CFF Cargo a gagné des parts de marché à l'étranger. La stratégie poursuivie par CFF Cargo dans le domaine du transit et consistant à assurer, par sa propre filiale, l'intégralité du transport des marchandises depuis les ports de la mer du Nord en Allemagne jusqu'en Italie s'annonce prometteuse. Sa mise en œuvre nécessite toujours de grands efforts.

Infrastructure

Dans le secteur de l'infrastructure, le service de vente des sillons a de nouveau accordé l'accès au réseau sans discrimination. En raison de la conjoncture, il n'a dans l'ensemble pas été possible de vendre autant de sillons-kilomètres que prévu. En revanche, la part des sillons-kilomètres parcourus sur le réseau des CFF par des tiers a augmenté de plus de 50% pour s'établir à 6,5%. L'objectif de productivité n'a pas été atteint, ce qui est toutefois compréhensible vu les importants travaux préalables nécessaires à la mise en service de Rail 2000 dans les délais. Le rendement des indemnités, qui mesure le rapport des dépenses d'infrastructure de la Confédération aux sillons-kilomètres vendus, a légèrement augmenté dans le secteur de l'infrastructure (+ 1%).

Finances

Les CFF ont bouclé l'exercice 2003 – même compte tenu des provisions de nouveau nécessaires pour le découvert de la caisse de pensions – par un résultat annuel positif. Le groupe a réalisé un bénéfice de 24,9 millions de francs et renoue ainsi avec les chiffres noirs. Cette évolution positive est surtout due au trafic marchandises. CFF Cargo a réduit la perte de l'année précédente de -96,1 millions de francs à -33,1 millions. Par ailleurs, les comptes annuels sont caractérisés par des provisions particulières (découvert de la caisse de pensions, impôts du secteur immobilier) et par des produits extraordinaires (vente de la dernière tranche de la participation télécoms TDC). Sans ces facteurs exceptionnels, le résultat serait encore meilleur.

Objectifs en matière de personnel et coopérations

Les objectifs en matière de personnel sont atteints. La satisfaction des collaborateurs s'est notamment améliorée pour s'établir à un niveau global satisfaisant de 61 points. Des discussions avec la Confédération sont en cours en vue de trouver une solution aux difficultés financières de la caisse de pensions. En 2003, les opérations dans le domaine des participations et coopérations se sont concentrées sur la garantie et l'amélioration du trafic régional des voyageurs en Suisse et dans la zone frontalière avec l'Allemagne, sur le développement du trafic voyageurs longue distance vers le sud. Avec la création de SRC-Italy, elles ont également servi à consolider la stratégie du transit des marchandises.

CFF: les chiffres

Indicateurs

	2003 En mio de fr.	2002 En mio de fr.
Produit d'exploitation	6'490.1	6'323.9
Charges d'exploitation	6'312.8	6'129.9
Perte/bénéfice du groupe	+24.9	-12.0
Rendement du chiffre d'affaires	+0.4%	-0.2%
Investissements (infrastructures en construction)	2'799.8	2'832.3
Cash flow	1'052.0	849.6
Total du bilan	28'778.6	28'782.6
Effectifs en unités de personnel ¹ (sans les apprentis)	27'267	27'767

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

	2003	2002
Trafic voyageurs		
Ponctualité ²	95.2 %	94.9 %
Satisfaction de la clientèle	81 %	81 %
Prestations du trafic voyageurs	8'955.3 millions de voyageurs-kilomètres	9'078 millions de voyageurs-kilomètres
Prestations du trafic régional des voyageurs	3'335.9 millions de voyageurs-kilomètres	3'154.3 millions de voyageurs-kilomètres
Indemnisation par train-kilomètre (trafic régional des voyageurs)	8.27 francs / train-km	8.88 de francs / train-km
Répartition modale (voyageurs-kilomètres pour les déplacements de plus de 3 km)	Rail: 30.1 % Route: 60.6 % Autres: 9.3 %	Rail: 29.3 % Route: 61.3 % Autres: 9.4 %
Trafic marchandises		
Ponctualité ³	94 %	94 %
Satisfaction de la clientèle ⁴	7.32	7.47
Prestations de transport	9'936 millions de tonnes-kilomètres	9'732 millions de tonnes-kilomètres
Généralités		
Indemnités allouées par la Confédération à la SA CFF (selon les comptes de la Confédération)	1'358 millions de francs (contributions aux infrastructures, sans FTP) 308.5 millions de francs (trafic régional des voyageurs) 18.7 millions de francs (trafic marchandises combiné) 93.4 millions de francs réduction du prix du sillon trafic combiné et trafic par wagons complets	1'362 millions de francs (contributions aux infrastructures, sans FTP) 316.7 millions de francs (trafic régional des voyageurs) 18.7 millions de francs (trafic marchandises combiné) 92.0 millions de francs réduction du prix du sillon trafic combiné et trafic par wagons complets
Satisfaction du personnel (max. 100)	61 points	59 points

² Arrivée à destination avec moins de 5 minutes de retard

³ Trafic interne : arrivée à destination avec moins de 30 minutes de retard

⁴ Degré de satisfaction maximum de la clientèle dans le trafic marchandises: 10 points

Réalisation des objectifs de la Poste en 2003

Durant ce sixième exercice depuis la réforme des PTT, les prestations de la Poste ont à nouveau été d'excellente qualité. Les prestations prescrites par la loi ont pu être fournies conformément aux exigences de qualité. Le service universel est parvenu à couvrir ses coûts grâce à une hausse des recettes des services non réservés (courrier international, Postfinance et colis de plus de 2 kg). Pour la première fois, la Poste a également réussi à satisfaire aux objectifs financiers du Conseil fédéral. La satisfaction de la clientèle a été maintenue, s'améliorant même de manière notable concernant les colis. Quant à la satisfaction du personnel, elle reste à un bon niveau.

La réforme des PTT de 1998 a contribué à faire de la Poste une entreprise juridiquement autonome. Conformément à la loi sur l'organisation de la Poste (LOP), le Conseil fédéral a fixé, au mois de 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 2003, le sixième du genre, les résultats de la Poste se présentent comme suit:

Objectifs du service universel satisfaits

La Poste a rempli son mandat légal⁵ (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, le sondage indépendant effectué auprès de la clientèle a livré des résultats allant de bons à très bons. 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. Les tarifs des envois internationaux de la poste aux lettres se situent dans la moyenne européenne. Avec PostPac Economy, la Poste offre en Suisse une des prestations les moins chères en comparaison internationale.

Qualité

La distribution dans les délais impartis est un indicateur essentiel de la qualité des prestations postales. En comparaison internationale, la poste aux lettres a obtenu d'excellents résultats. La Poste suisse a une nouvelle fois considérablement amélioré les délais d'acheminement des colis.

Parts de marché

Pour la seconde période consécutive, le marché des envois adressés relevant entièrement des services réservés a connu un recul en 2003. Le volume du courrier A a baissé de 4,9%, s'établissant à 787 millions d'envois (année précédente : 828 millions). Le volume du courrier B n'a que légèrement progressé de 0,1% pour s'établir à 2049 millions d'envois. Au total, les envois adressés de la poste aux lettres ont connu une baisse de 1,3%.

⁵ 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 acheminés tous les jours ouvrables. La Poste garantit le libre accès aux prestations du service universel. Celui-ci doit être de bonne qualité et être offert dans tout le pays selon les mêmes principes et à des prix équitables. Désormais, la Poste est tenue par la loi d'exploiter un réseau d'offices de poste couvrant l'ensemble du territoire.

En ce qui concerne les journaux et les périodiques, secteur soumis à la concurrence, le marché continue de se rétrécir comme durant l'exercice précédent, la Poste réussissant tout juste à conserver sa part de marché.

De même, le marché des colis a subi un nouveau recul, cependant moins marqué que l'année précédente, le nombre des envois s'établissant à 110 millions (année précédente: 111 millions).

PostFinance se développe de manière réjouissante. Comptabilisant quelque 826 millions de transactions, la Poste reste clairement leader dans le trafic des paiements. Proposant dorénavant des hypothèques aux particuliers, cette unité d'activité offre également des crédits aux collectivités publiques, ceci en collaboration avec l'UBS. De la sorte, la Poste dispose d'une offre comparable à celle d'une banque de détail.

Dans l'ensemble, Swiss Post International (SPI) a pu maintenir ses parts de marché dans le secteur de l'exportation des services postaux entièrement libéralisé. Avec un chiffre d'affaires de 900 millions de francs, SPI a contribué à raison de 13% au produit d'exploitation de la Poste.

Le Conseil fédéral estime que la Poste peut encore améliorer la satisfaction de la clientèle commerciale. Celle-ci génère plus de 80% du chiffre d'affaires de l'entreprise. Cela concerne notamment le secteur du courrier qui, bien que conservant ses bons résultats, enregistre un recul de la satisfaction de la clientèle. En revanche, la satisfaction des clients commerciaux du secteur des colis s'est de nouveau accrue l'an passé. De la sorte, la Poste est bien préparée pour la libération du marché des colis intervenue au début de l'année 2004.

Finances

Durant l'exercice 2003, le groupe a vu son chiffre d'affaires s'établir à 6888 millions de francs (année précédente: 6874 millions) et a dégagé un bénéfice de 366 millions de francs (année précédente: 211 millions). A l'exception de PostMail, toutes les unités ont réussi à nouveau à améliorer leurs résultats, la Poste arrivant même - et pour la première fois - à dégager un résultat légèrement positif dans les services soumis à la concurrence.

Avec ce bénéfice et pour la première fois de son existence, la Poste a enregistré un résultat adéquat, qu'il s'agit maintenant de consolider.

De la sorte, le mandat de service universel a bénéficié d'une autonomie financière tandis que le réseau des offices de postes a pu couvrir totalement ses coûts

Le Conseil fédéral a par ailleurs approuvé les comptes du groupe de la Poste. Même si la Poste présente les engagements de prévoyance dans le bilan du groupe conformément aux normes reconnues, la Confédération reste libre d'envisager une recapitalisation de la Poste au moment et dans l'ampleur qu'elle souhaite. La Poste est prête à réduire dans toute la mesure du possible les engagements de prévoyance avec la caisse de pensions de la Poste, compte tenu de la prochaine révision de la loi régissant la Caisse fédérale de pensions. La Confédération et la Poste sont toutes deux d'avis qu'une part importante des fonds propres doit être générée à partir des propres ressources (thésaurisation des bénéfices).

Personnel satisfait

Concernant le personnel, un institut de sondage a mené une enquête sur sa satisfaction, aboutissant à un résultat de 67 points (année précédente: 66) sur une échelle de 100. La satisfaction du personnel de la Poste s'est donc légèrement améliorée par rapport à 2002.

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'an passé, les sociétés du groupe en Suisse et à l'étranger ont contribué à hauteur de presque 500 millions de francs (7%) au chiffre d'affaires du groupe. A long terme, la Poste cherche à rester leader dans le trafic postal entrant ou sortant de Suisse ainsi qu'à renforcer ses positions sur des marchés extérieurs intéressants, cependant tout en mesurant les risques. A l'étranger, elle entend se concentrer sur la clientèle commerciale intéressée par le publipostage international.

Chiffres concernant la Poste

Chiffres du groupe

	2003 en millions de francs	2002 en millions de francs
Chiffre d'affaires net	6'888	6'874
Charges d'exploitation	6'539	6'673
Bénéfice du groupe	366	211
Rendement du chiffre d'affaires⁶	5.1%	2.9%
Investissements	181	260
Free cash flow	386	269
Total du bilan	45'828	42'812
Effectifs du groupe en unités de personnel (sans les apprentis)	43'416	43'764
Apprentis (en unités de personnel)	1413	1286

⁶ Sur la base du résultat d'exploitation

	2003	2002
Courrier		
Lettres adressées (total) :	2'917	2'955
- En courrier prioritaire (en millions)	787	828
- En courrier non prioritaire (en millions)	2'049	2'047
Délai d'acheminement du courrier A (E+1) ⁷	97,9%	97,3%
Délai d'acheminement du courrier B (E+3)	98,2%	98,1%
Satisfaction de la clientèle ⁸	71	74
Colis		
Colis envoyés (en millions)	110	111
Délai d'acheminement E+1	97,3%	93,9 %
Délai d'acheminement E+2	97,8%	94,5%
Satisfaction de la clientèle	77	71
PostFinance		
Nouveaux capitaux (en millions de francs)	5'129	4'231
Comptes clients (en milliers)	2'746	2'577
Niveau moyen des fonds des clients (en millions de francs)	32'221	26'707
Satisfaction de la clientèle (clients privés)	80	80
CarPostal		
Voyageurs (en millions)	100	97
Véhicules-kilomètres (en millions)	89	87
Réseau (en km)	10'387	10'316
Satisfaction de la clientèle:		
- Touristes	84	83
- Pendulaires	72	73

⁷ Réception de l'envoi un jour ouvrable après son expédition

⁸ 0 - 50: insatisfait; 50 - 80 satisfait; 80 - 100: très satisfait

Réalisation des objectifs de Swisscom SA en 2003

Swisscom a réussi à conserver sa place de leader dans le secteur des communications fixes et mobiles. Grâce à un chiffre d'affaires constant, elle a amélioré le résultat d'exploitation et n'a pas à pâtir d'un endettement. Elle doit ce bon résultat avant tout au secteur de la téléphonie fixe „Fixnet“. Cependant, sa filiale active dans la téléphonie mobile „Mobile“ a réussi à se maintenir à un niveau élevé. Swisscom a élargi sa palette de prestations dans les principaux champs d'activité.

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 (LET). Parallèlement, il a demandé au conseil d'administration d'orienter la stratégie de l'entreprise sur ces objectifs et de rédiger, chaque année, un rapport sur leur réalisation. En 2003, Swisscom a répondu aux attentes du Conseil fédéral.

Compétitivité

L'an passé également, Swisscom a été en mesure de se profiler face à la concurrence. Dans un contexte économique difficile, elle a réussi à maintenir le cap, en augmentant son efficacité: avec un chiffre d'affaires stable (+0,4%), le résultat d'exploitation a passé à 4,64 milliards de francs (+5,2%), ceci surtout grâce au secteur de la téléphonie fixe. Cependant, celui-ci continue de connaître une tendance à la baisse du chiffre d'affaires et des parts de marché. De son côté, Swisscom Mobile a réussi à maintenir ses prestations à un niveau élevé.

Concernant l'amélioration de l'orientation client, Swisscom n'a pu satisfaire que partiellement à cet objectif. Les sondages effectués pour mesurer le degré de satisfaction des clients continuent de montrer que Swisscom obtient de relativement bonnes notes, en moyenne supérieures à celles de la concurrence, quoique en recul par rapport à l'année précédente. Dès lors, l'un des objectifs pour 2004 sera d'accroître la satisfaction de la clientèle.

Parts de marché

Malgré un léger recul de ses parts de marché, Swisscom a réussi à défendre sa position de leader dans tous les secteurs clés de ses activités et donc à répondre aux attentes du Conseil fédéral. Dans le secteur du réseau fixe, on enregistre une baisse de volume de trafic national de l'ordre de 12% ainsi qu'un repli de 2% de la part de marché qui s'établit à 58%. Ce recul est à mettre en relation avec l'effet de substitution induit par la téléphonie mobile et le report du trafic Internet sur la large bande. Concernant la téléphonie mobile, Swisscom a stabilisé sa part de marché à 64%.

Les services à large bande ont connu un développement important: le nombre de raccordements ADSL est passé de 195 000 à 487 000 fin 2003. Actuellement, cette technologie est accessible à plus de 98% de la population suisse et presque 4 millions de clients disposent dans notre pays d'un raccordement compatible ADSL. Avec l'ADSL, Swisscom concurrence sérieusement les exploitants de réseaux câblés. Selon les informations transmises par l'association swisscable, ces derniers détiennent plus de 385 000 raccordements à large bande (année précédente : 260 000). Ce faisant, Swisscom a atteint l'objectif assigné par le Conseil fédéral, à savoir devenir leader du marché.

Finances

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 Telecom, KPN et Tele-Danmark, Swisscom a présenté une très bonne rentabilité durant l'exercice 2003. Cela est notamment dû aux améliorations opérationnelles et à la concurrence moins marquée au niveau des tarifs pratiqués dans la téléphonie mobile.

Swisscom affiche une solide structure de financement. Au 31 décembre 2003, les liquidités nettes s'élevaient à 1 492 millions de francs (année précédente : endettement net de 642 millions) et la base de fonds propres à 7 669 millions de francs (année précédente: 7 299 millions). Avec 46,4%, la part des fonds propres reste élevée.

Comme l'année précédente, le résultat d'exploitation a été plombé par une dépréciation exceptionnelle du goodwill de la filiale allemande debitel, représentant un montant de 280 millions de francs (année précédente: 702 millions). Sans ces facteurs exceptionnels uniques, le résultat d'exploitation a progressé de 12,8%. La diminution des charges financières et des amortissements du goodwill, conjuguée à l'accroissement du résultat d'exploitation, a permis de doubler quasiment le bénéfice net, qui passe à 1 569 millions de francs. Au mois de mars 2004, Swisscom a informé ses actionnaires d'un rachat d'actions pouvant aller jusqu'à 2 milliards de francs. Ce rachat sera réalisé en bourse par le biais d'une seconde ligne de négoce et démarrera en mai 2004. La Confédération prévoit d'y participer si les conditions sont favorables. Durant l'année boursière 2003, la valeur de l'action Swisscom a augmenté de 1,9% (année précédente : -12,9%), restant toutefois en deçà des évolutions du marché. Depuis son entrée en bourse en 1998, l'action Swisscom s'avère être un investissement financier intéressant pour la Confédération. Si l'on tient compte non seulement de l'évolution du cours mais aussi des bénéfices distribués (dividende, réduction de la valeur nominale, rachat d'actions), le taux de rendement de l'action s'élève à 7,7% par an.

Personnel

Durant l'exercice 2003, Swisscom a continué de suivre une politique du personnel, consciente de ses responsabilités sociales. A fin 2003, l'entreprise comptait au total 19 207 postes à plein temps, soit 16 084 postes sans la filiale allemande debitel. Par rapport à l'année précédente (17 171 postes), on constate une baisse de l'effectif de 1 087 unités (-6,3%). La réduction de l'effectif s'est faite par le biais de la fluctuation naturelle et des mesures prévues dans le plan social 2001-2003. La structure Antenne Emploi de Swisscom a pris en charge l'an passé 689 personnes concernées par une suppression de poste. Parmi celles-ci, 89 % ont trouvé un nouvel emploi ou une autre solution socialement acceptable avant la fin de leurs rapports de travail avec Swisscom.

Même en tenant compte de la restructuration en cours, les questionnaires permettant de connaître le degré de satisfaction du personnel ont fourni dans l'ensemble un résultat tout juste suffisant. Ils montrent également qu'il faut continuer de renforcer les mesures de gestion afin d'améliorer la satisfaction du personnel. Enfin, les partenaires sociaux se sont mis d'accord pour reconduire la convention collective de travail (CCT) actuelle, avec quelques adaptations jusqu'à la fin 2005.

Participations

Swisscom continue de se concentrer sur le marché de la télécommunication fixe et mobile en Suisse, deux segments où elle est leader. Dans le secteur de la téléphonie mobile, l'entreprise profite du partenariat développé avec Vodafone. Les autres exigences au niveau de la collaboration ayant pu être remplies sur un plan commercial, il n'a pas été jusqu'à présent nécessaire de conclure d'autres partenariats stratégiques. Parallèlement, Swisscom a prospecté systématiquement le marché européen et examiné de nombreux projets d'acquisition. Etant donné qu'aucune entreprise ne remplissait ses critères d'investissement, Swisscom a renoncé en 2003 à procéder à une acquisition d'envergure.

Sur le plan international, Swisscom ne s'est profilée que de manière très sélective, se concentrant sur la participation dans l'entreprise allemande debitel, sur la vente de la participation minoritaire qu'elle détenait dans Cesky Telecom ainsi que sur la percée opérée dans le nouveau marché porteur du Public Wireless LAN (PWLAN), avec „Swisscom Eurospot“. Swisscom Eurospot, dont le siège se trouve à Genève, exploite dans toute l'Europe des réseaux locaux sans fil à haut débit (PWLAN) dans des lieux de passage fréquentés tels qu'hôtels, centres de congrès ou aéroports. Sur ces sites, les professionnels nomades peuvent se connecter simplement à l'internet et au réseau interne de leur entreprise par une liaison sans fil à haut débit à partir de leur ordinateur portable. Grâce à des contrats passés avec d'autres fournisseurs de services PWLAN, les clients de Swisscom Eurospot peuvent utiliser plus de 1 500 points d'accès équipés de cette technologie dans toute l'Europe. Quant à debitel, l'entreprise a depuis quelque temps pour Swisscom le caractère d'une participation financière, le positionnement stratégique prévu à l'origine n'ayant pu être atteint.

Le Conseil fédéral soutient la politique de coopération et de prises de participation du conseil d'administration de Swisscom. En se concentrant sur les activités clés des télécommunications et en menant une politique réfléchie en matière d'investissements, Swisscom bénéficie de bonnes conditions lui permettant de réagir en souplesse à de futurs changements structurels et, au besoin, d'atteindre une croissance durable en procédant à des investissements ciblés et en sélectionnant ses partenariats.

Chiffres concernant Swisscom

Chiffres-clés

	2003 en millions de francs	2002 en millions de francs
Chiffre d'affaires net	14'581	14'526
Charges d'exploitation	12'121	12'384
EBITDA	4'641	4'413
EBIT	2'436	1'706
Bénéfice net	1'569	824
Rendement du chiffre d'affaires	11%	6%
Investissements en immobilisations corporelles	1'213	1'222
Free cash flow*)	4'084	5'357
Liquidités nettes (endettement net)	1'492	(642)
Total du bilan	16'540	16'958
Capitalisation boursière (31.12.)	27'011	26'514
Effectif en unités de personnel	19'207	20'470

*) Recettes nettes résultant d'opérations ou d'investissements

Nombre de clients / de raccordements

Mobile: 3.80 millions de clients

debitel: 10.34 millions de clients

Fixnet: 3.09 millions de raccordements analogiques, 0.92 million de raccordements numériques,
0.5 million de raccordements ADSL à large bande

Parts de marché

Trafic national: 58%

(voix et dial up)

Mobile: 64%

Apprentis

Au total: 900

Comparaisons tarifaires

Réseau fixe: de 1998 à 2003 (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 1^{er} mai 2002

Réseau mobile: de 1998 à 2003 (prix en francs par minute)

Abonnement		Depuis le 1.10.98	Depuis le 1.6.99	Depuis le 1 ^{er} 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

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 Telecom (FT), KPN et TeleDanmark (TD).

Indicateurs de rentabilité⁹

	Swisscom	Groupe de comparaison
Marge EBITDA:	31.8%	34.4%
Marge EBIT:	18.6% ¹⁰	15.6%

Indicateurs de croissance¹¹

	Swisscom	Groupe de comparaison
Croissance EBITDA:	5.2%	10%
Croissance EBIT:	12.8% ²	28.7%

⁹ A titre de comparaison: marge EBITDA BT 31.7%, DT 32.8 %, FT 37.5 %, KPN 40.6 %, TD 29.2 %; soit une moyenne de 34.4 %; marge EBIT BT 15.8, DT 9.7 %, FT 20.7 %, KPN 20.2 %, TD 11.4 %; soit 15.6 % en moyenne

¹⁰ Sans tenir compte de transactions uniques

¹¹ A titre de comparaison: croissance EBITDA BT 2%, DT 12.1 %, FT 16 %, KPN 13.2%, TD 6.8 %; soit une moyenne de 10 %; croissance EBIT BT 6.2 %, DT non communiqué, FT 40.3 %, KPN 52.4 %, TD 16 %; soit 28.7 % en moyenne

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 Confédération¹².
- 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.

¹² 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.