

Gouvernance d'entreprise

2.3.1 Forme juridique, organe et organisation

Le SAS est un établissement fédéral de droit public doté de sa propre personnalité juridique. Il est autonome dans son organisation et sa gestion et tient sa propre comptabilité (art. 9d LCdF). En tant qu'organe administratif décentralisé, il est rattaché au Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (DETEC) (annexe 3 OLOGA[1]). Les organes prévus par la loi sont le conseil d'administration, la direction et l'organe de révision (art. 9a LCdF). L'organe de révision choisi par le Conseil fédéral pour les exercices 2021 à 2024 est la société

Gfeller + Partner AG, située à Berne.

Durant l'exercice 2022, le SAS a été divisé en trois secteurs d'activité :

- Horaire et attribution des sillons,
- Registre de l'infrastructure, informatique et systèmes,
- International et encaissement du prix des sillons,

et deux services de soutien :

- Support de direction et service juridique,
- Ressources.

Le service Support de direction et service juridique soutient le directeur et les responsables des secteurs dans le cadre des activités stratégiques et des procédures opérationnelles et juridiques. Il défend également les intérêts juridiques du SAS, soutient les secteurs d'activité dans la garantie d'un comportement et d'un travail conformes au droit et représente le SAS en cas de plaintes. Il gère en outre les contrats et la conformité.

Le service Ressources répond de la gestion des finances et du personnel du SAS et se charge aussi d'autres tâches administratives.

Le directeur et les responsables des secteurs sont membres de la direction. La responsable du service de soutien Ressources participe à l'ensemble des décisions que la direction est amenée à prendre en matière de finances et de personnel.

Le SAS est un établissement à but non lucratif. Il finance ses activités au moyen d'émoluments versés par les GI, à l'égard desquels il exerce en tant qu'institution indépendante les fonctions essentielles régissant l'accès au réseau de manière non discriminatoire. Ces émoluments couvrent les dépenses inscrites au budget du SAS et sont facturés aux GI au prorata des sillons-kilomètres attribués à leurs réseaux respectifs (art. 9o en lien avec l'art. 9f LCdF; art. 2, let. I OServAS). Le SAS perçoit, dans une moindre mesure, des compensations financières pour des prestations qu'il fournit à l'Association européenne des gestionnaires d'infrastructure et des organes d'attribution des sillons RailNetEurope (RNE). Selon l'art. 9v, al. 4 LCdF, la Confédération peut confier d'autres tâches au SAS, moyennant une indemnisation, mais ne l'a pas encore fait à ce jour.

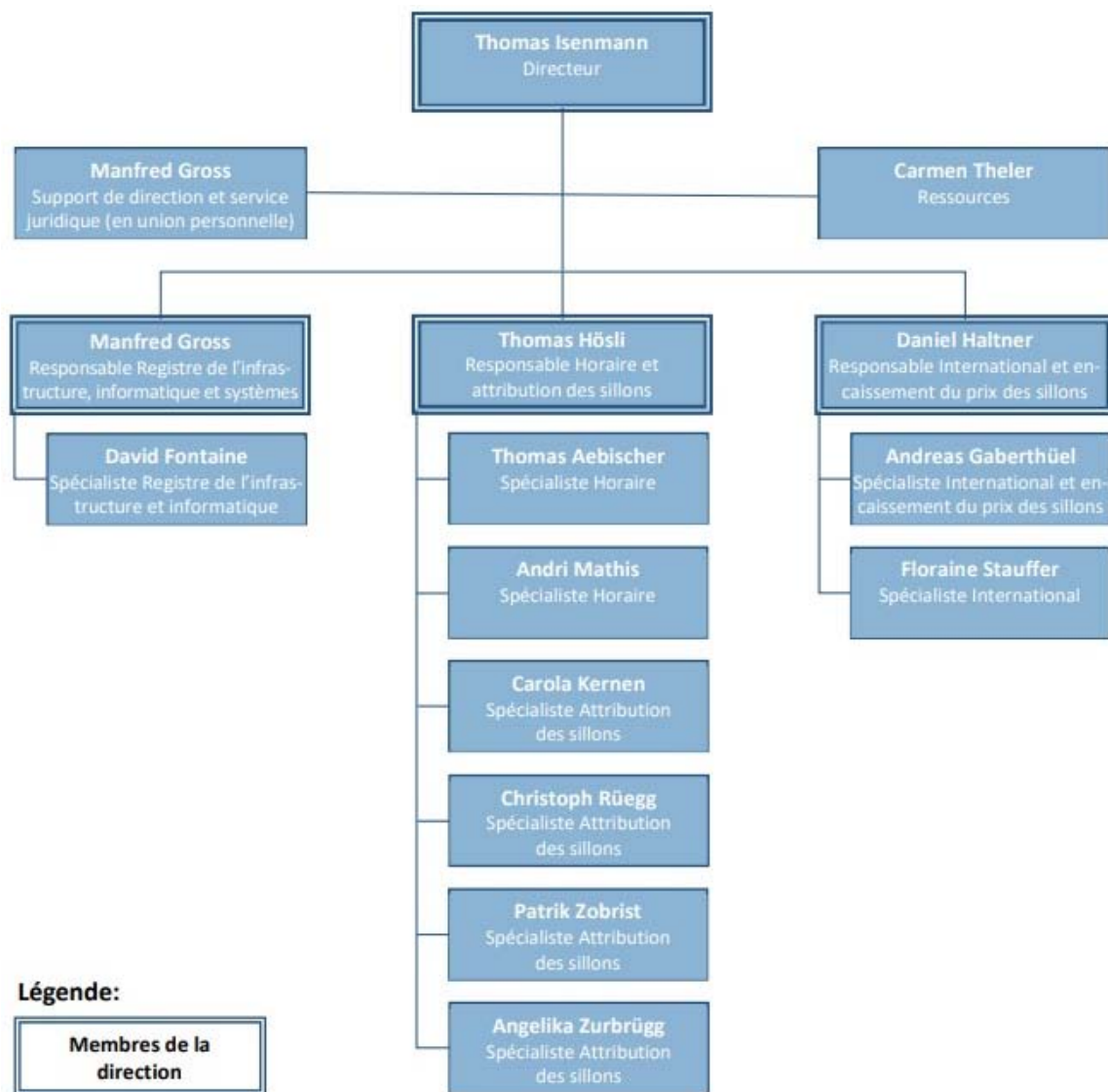
Gestion de la qualité et des risques

En 2022, le SAS a finalisé la mise en place d'un système de gestion de la qualité conforme à la norme ISO

9001:2015, lequel a été certifié en janvier 2023.

La gestion des risques et des opportunités est une composante clé du système de gestion de la qualité. Le conseil d'administration et la direction ont analysé les opportunités et les risques stratégiques et opérationnels et en ont déduit les mesures appropriées. Par ailleurs, le SAS a finalisé la mise en place et la documentation du système de contrôle interne (SCI) en 2022. L'identification et l'évaluation des risques ainsi que les contrôles efficaces visant à les réduire n'ont toutefois pas encore pu être pleinement mis en œuvre durant l'exercice 2022. L'organe de révision n'a donc pas encore été en mesure de confirmer que le SAS a eu recours à un SCI conforme aux prescriptions de la loi suisse.

Organigramme du SAS au 31 décembre 2022



Réorganisation au 1^{er} janvier 2023

En 2022, la direction a soumis le SAS à un audit organisationnel. Le départ à la retraite imminent d'un membre de la direction ainsi que les résultats de l'analyse de l'environnement et de la stratégie ont été à l'origine de cette décision.

Au 1^{er} janvier 2023, l'ancien secteur International et encaissement du prix des sillons cesse d'exister en tant que secteur indépendant. Les fonctions de l'ancien responsable du secteur sont confiées à des collaborateurs en place

dans le cadre d'un enrichissement des tâches. En outre, l'ancien domaine International sera développé dans le sens de l'analyse de la réglementation.

Différents projets de numérisation du secteur ferroviaire, tels que le TMS ou l'initiative TTR (voir chapitre 2.3.5), auront un impact direct sur les compétences et l'exécution des tâches du SAS. Il est donc urgent que le SAS suive de près ces projets de numérisation et puisse participer à leur développement. Les compétences nécessaires à cet effet ont été apportées dans le cadre de la réorganisation par un nouveau poste dans le secteur de la Digitalisation et du RINF.

2.3.2 Conseil d'administration

Le conseil d'administration est l'organe de direction et de contrôle suprême du SAS et en assume la gestion stratégique. En vertu de l'article 9h de la LCdF, il se compose de cinq à sept membres nommés par le Conseil fédéral. Ce dernier désigne également la présidente ou le président. Chaque nomination vaut pour une durée de quatre ans, le mandat étant renouvelable deux fois.

Au 31 décembre 2022, le conseil d'administration se compose de cinq membres :



De gauche à droite :

Claudia Demel	Diplômée en économie des transports, responsable du service des visiteurs du Kunstmuseum Basel
Claudio Blotti	Economiste, directeur de Ferrovie Autolinee Regionali Ticinesi (FART)
Isabelle Oberson Clementi	Diplômée en droit, master Droit européen
Alexander Stüssi (vice-président)	Diplômé en droit, directeur de la paroisse catholique romaine de Berne
Urs Hany (président)	Ingénieur civil diplômé ETS/SIA, ancien conseiller national

Chiffres clés du conseil d'administration

Nombre de membres :		5
Pourcentage hommes/femmes :	hommes	3 (60%)
	femmes	2 (40%)
Langues nationales :	allemand	3 (60%)
	français	1 (20%)
	italien	1 (20%)
Âge moyen des membres du CA au 31 décembre 2022 :		54,6 ans

Les tâches du conseil d'administration sont définies à l'article 9i de la LCdF. Il est notamment chargé de définir les objectifs stratégiques et de les soumettre à l'approbation du Conseil fédéral. Il établit chaque année à l'intention du propriétaire un rapport de gestion comportant le rapport annuel et les comptes annuels révisés, nomme la directrice ou le directeur (sous réserve de l'approbation du Conseil fédéral) ainsi que les autres membres de la

direction sur demande de la directrice ou du directeur. Il exerce une surveillance sur la direction et approuve le budget du SAS.

Le conseil d'administration s'est réuni quatre fois durant l'exercice 2022. Il a par ailleurs pris une décision par voie de circulation. En dehors des affaires courantes, il a approuvé le rapport sur les risques et les opportunités 2022 ainsi que la mise en place et la documentation du système de contrôle interne (SCI) et il a discuté des résultats de l'enquête auprès du personnel.

Liens d'intérêts

Le conseil d'administration prend les dispositions organisationnelles visant à éviter les conflits d'intérêts, que ce soit pour lui-même ou pour les collaboratrices et collaborateurs. Le code de conduite du SAS, qui vise à garantir l'exécution en toute indépendance de ses tâches, est publié sur son site Internet. Le respect des consignes de comportement est soumis à un contrôle périodique. Les liens d'intérêts sont identifiés. Ceux des membres du conseil d'administration nommés par le Conseil fédéral sont publiés dans l'annuaire de la Chancellerie fédérale conformément à l'art. 8k de l'OLOGA[2].

2.3.3 Direction

Conformément à l'article 9i de la LCdF, le conseil d'administration nomme, sous réserve de l'approbation du Conseil fédéral, la directrice ou le directeur du SAS et, sur proposition de la directrice ou du directeur, les autres membres de la direction.

En 2022, la direction du SAS se composait des quatre membres suivants :



De gauche à droite : Thomas Isenmann (Directeur), Daniel Haltner, Thomas Hösli, Manfred Gross

La responsable Ressources a été impliquée sur tous les points de l'ordre du jour relatifs aux finances et au personnel.

La direction est l'organe exécutif du SAS. Elle remplit les tâches et assume les responsabilités définies à l'article 9j, alinéa 2 de la LCdF : elle dirige les affaires, rend les décisions, élabore la planification commerciale, le budget ainsi que les autres bases de décision à l'intention du conseil d'administration et remplit toutes les tâches qui ne sont pas confiées à un autre organe.

Chiffres clés de la direction

Nombre de membres :		4	
Pourcentage hommes/femmes :	hommes	4	(100%)
	femmes	0	(0%)
Langues nationales :	allemand	4	(100%)
	français	0	(0%)
	italien	0	(0%)
Âge moyen des membres de la direction au 31 décembre 2022 :		59,2	ans

2.3.4 Personnel

Chiffres clés du personnel

Au 31 décembre 2022, le SAS employait 14 collaborateurs pour 13,2 équivalents temps plein.

Les rapports de travail entre la direction et les autres collaborateurs sont régis par la loi sur le personnel de la Confédération[3] ainsi que l'ordonnance sur le personnel du Service suisse d'attribution des sillons[4] et, à titre subsidiaire, l'ordonnance sur le personnel de la Confédération[5]. Les collaborateurs concluent des contrats de travail de droit public.

Le SAS requiert la présence de spécialistes chevronnés. Au 31 décembre 2022, l'âge moyen du personnel (membres de la direction inclus) s'établit à 51 ans.

Le SAS recrute principalement son personnel auprès des entreprises ferroviaires suisses. La proportion de collaboratrices, relevée de 1,9 point par rapport à l'année précédente, s'établit à 28,6%. Ce chiffre est certes inférieur aux valeurs cibles fixées par la Confédération, mais il est toutefois supérieur à celui des entreprises ferroviaires suisses actives sur le marché du travail visé pour le recrutement du personnel. La proportion d'employés de langue maternelle française a été relevée de 8,1 points à 21,4%.

Trois départs de personnel et une entrée en fonction ont été enregistrés en 2022. Cependant, la personne ayant quitté le SAS au 31 décembre 2022 figure encore dans les données de l'année. Chacun des trois postes a été repourvu ; deux entrées en fonction sont respectivement prévues début janvier et début mai 2023.

Chiffres clés du personnel

Nombre de collaborateurs (membres de la direction inclus) :		14	
Equivalents temps plein :		13,2	
Pourcentage hommes/femmes :	hommes	10	(71,4%)
	femmes	4	(28,6%)
Langues nationales :	allemand	11	(78,6%)
	français	1	(21,4%)
Âge moyen des collaborateurs au 31 décembre 2022 :		51,0	ans

Politique relative au personnel

La politique du SAS en matière de personnel est dictée par la politique de la Confédération en la matière. Le but est de renforcer la performance du SAS.

Les objectifs généraux du SAS en matière de personnel sont fixés dans le cadre des objectifs stratégiques approuvés par le Conseil fédéral pour les années 2021-2024. L'objectif principal consiste à positionner le SAS comme un employeur progressiste et socialement responsable qui propose sur le marché du travail visé des conditions attrayantes, concurrentielles et modernes permettant d'attirer et de retenir un personnel qualifié et

motivé.

Le succès du SAS dépend des aptitudes et de l'implication de ses collaborateurs. Le SAS s'efforce donc de les faire évoluer dans un cadre qui les autorise à exprimer librement leurs idées, connaissances et expériences au bénéfice du SAS mais aussi pour leur propre satisfaction au travail, leur permettant ainsi de maintenir et de développer leurs compétences mais aussi de s'adapter continuellement à des exigences qui évoluent. Il encourage ainsi le développement personnel de ses collaborateurs par des mesures durables de formation et de perfectionnement.

Enquête auprès du personnel

Les résultats de l'enquête menée pour la première fois en 2022 auprès du personnel sur le fondement du questionnaire de la Confédération ne sont pas toujours satisfaisants. Il est réjouissant de constater que l'ensemble du personnel a participé à l'enquête. Même les conditions de travail[6] ont reçu une appréciation très positive (égale ou supérieure à 85) à moyennement positive (de 65 à 84). En revanche, la satisfaction au travail n'a reçu qu'une évaluation légèrement positive (de 50 à 64) et l'évaluation reçue par la direction était tout juste négative (49)[7].

Le conseil d'administration et la direction ont examiné de manière approfondie les résultats de l'enquête auprès du personnel. Ils reconnaissent qu'il est nécessaire d'agir. La direction a analysé en détail les motifs d'insatisfaction avec l'ensemble du personnel dans le cadre d'ateliers. Il est ainsi apparu que la pandémie de coronavirus n'avait pas seulement compliqué les travaux de développement du nouveau SAS mais aussi fortement freiné le team building et l'intégration des nouveaux collaborateurs en imposant le travail à domicile et la limitation de la présence au bureau. Voilà pourquoi des mesures ont été définies et programmées avec les collaboratrices et collaborateurs afin d'accroître la satisfaction au travail et de renforcer la confiance à l'égard de la direction. Celles-ci ont pour thèmes le team building, la communication par la direction et le transfert de connaissances entre les domaines d'activité, ainsi qu'une concrétisation de la stratégie, notamment en ce qui concerne la perception des rôles du SAS.

Contacts avec les partenaires sociaux

Le SAS emploie des spécialistes chevronnés qu'il recrute avant tout auprès des entreprises ferroviaires. Il entretient par conséquent un partenariat social conformément à l'article 33 LPers avec les organisations du personnel des transports, à savoir le Syndicat du personnel des transports (*SEV*), le syndicat pour le Service public Suisse (*transfair*) ainsi que l'Association des cadres des transports publics (*ACTP*).

En 2022, les partenaires sociaux et le SAS ont décidé d'un commun accord de renoncer à une discussion faute de sujets à aborder. Le SAS a répondu aux questions des partenaires sociaux sur les mesures salariales, notamment sur l'adaptation au renchérissement, à la grande satisfaction des partenaires sociaux.

2.3.5 Partenariats et affiliations

Le trafic marchandises notamment est fortement tourné vers l'international : deux tiers des marchandises transportées sur le réseau ferroviaire suisse franchissent au moins une fois la frontière nationale. Le transport international de voyageurs est lui aussi tributaire de conditions d'utilisation du réseau harmonisées et d'offres de sillons ininterrompues. Le conseil d'administration a donc tenu à rappeler dans les objectifs stratégiques que le SAS coopère avec d'autres institutions et qu'il siège dans des organes internationaux réunissant les GI, dans la mesure nécessaire à la réalisation des objectifs stratégiques.

Participation à des organes

Le SAS apporte sa contribution aux organes internationaux suivants, que ce soit en tant que membre ou non :

<u>Organe</u>	<u>But de l'adhésion/nature de la participation</u>
PRIME , plateforme d'information entre le service Mobilité et transports de la Commission européenne et les GI et organes d'attribution des sillons européens (membre). CER , Communauté européenne du rail (partenaire).	Information sur l'évolution européenne dans les secteurs politiques et juridiques présentant un intérêt pour le SAS.
ERA , Agence de l'Union européenne pour les chemins de fer.	Participation aux groupes de travail des autorités nationales sur la gestion du registre de l'infrastructure ferroviaire.
RailNetEurope (RNE) , association européenne des GI et des organes d'attribution des sillons (membre).	Elaboration d'une harmonisation à l'échelle européenne des processus, des conditions de commande et d'attribution des sillons et développement de nouveaux systèmes IT dans cet objectif.
Corridors de fret Rhin-Alpes et Mer du Nord-Méditerranée (membre).	Promotion d'offres concertées et attrayantes concernant le trafic marchandises international. Participation aux conseils d'administration (comités de gestion) et aux groupes de travail.

Au niveau national, le SAS a la qualité de membre ami de l'Union des transports publics (UTP) et est également membre de la plateforme d'échange « Avenir Mobilité | Zukunft Mobilität », qui a pour vocation de renforcer le dialogue et le transfert de connaissances entre les acteurs de la politique des transports et de promouvoir la collaboration entre toutes les parties prenantes.

Participation à des projets

Le SAS prend part à deux projets du secteur ferroviaire en Europe et en Suisse.

Dans le cadre du projet « TTR for smart capacity management » (anciennement Timetabling Redesign), les GI, les ETF et les organes d'attribution de sillons européens se livrent à une refonte des processus de planification de l'horaire et d'attribution des sillons, afin de mieux les ajuster aux besoins du marché et d'harmoniser davantage les pratiques nationales. Le SAS prend également part au processus de mise en œuvre en Suisse, TTR@CH, dans le cadre duquel les différentes étapes sont prévues de manière à répondre au mieux aux spécificités du paysage ferroviaire suisse.

Le SAS participe en outre au développement du futur système de planification et de production, le Traffic Management System (TMS). Dans ce cadre, la branche ferroviaire met au point, sous la direction des CFF, un nouveau système applicable à l'ensemble du processus de production et de planification des sillons, depuis le projet d'horaire à la commande en passant par la gestion du trafic. Grâce aux nouvelles possibilités numériques, la planification et la gestion de l'utilisation du réseau ferroviaire pourront bénéficier d'une automatisation et d'une modernisation accrues et les différentes étapes du processus être reliées les unes aux autres en continu.

2.3.6 Gestion des risques et des opportunités

Le SAS évalue une fois par an les opportunités et les risques stratégiques et opérationnels. La gestion des risques stratégiques permet de déterminer si le SAS exerce à la date considérée et à moyen terme les activités propices à la réalisation de l'objet social et s'il présente à cet égard les garanties nécessaires en termes de ressources, de

connaissances et de liens avec ses partenaires et clients. La gestion des risques opérationnels vise à évaluer la probabilité de survenance de scénarios de risque dans l'exercice des processus de direction, commerciaux et de soutien ainsi que l'ampleur des dommages y afférents. En cas de risques jugés dangereux ou indésirables, la direction met en place des mesures de gestion des risques dont elle contrôle en permanence la mise en œuvre et l'efficacité. Dans le cadre de la gestion des opportunités, elle analyse les événements et évolutions de l'environnement qui peuvent favoriser la réalisation du mandat légal, des objectifs stratégiques et des objectifs de qualité.

Aucun risque majeur n'a été identifié comme nécessitant des mesures concrètes et immédiates. Les risques jugés indésirables sont essentiellement imputables aux travaux de développement de l'établissement, qui ne sont pas encore achevés. Ils concernent notamment la poursuite du processus de développement d'équipe et la concrétisation de la stratégie. Les opportunités se situent principalement au niveau de la participation du SAS aux phases en amont de l'horaire du réseau.

2.3.7 Objectifs stratégiques et indicateurs

Les objectifs stratégiques approuvés par le Conseil fédéral ont été atteints dans une large mesure. L'enquête de satisfaction auprès de la clientèle menée au quatrième trimestre avec les commanditaires de sillons a confirmé le grand voire très grand sens du service manifesté par le SAS. L'adaptation aux nouvelles tâches et responsabilités du système de gestion de la qualité a en outre été finalisée et le système a été certifié conforme à la norme ISO 9001:2015 mi-janvier 2023. Par ailleurs, la mise en place et la documentation du système de contrôle interne (SCI) ont été achevées. Il sera pleinement mis en œuvre pour la première fois en 2023. La réalisation des objectifs stratégiques des entités autonomes de la Confédération est publiée chaque année par le Conseil fédéral[8].

Indicateurs

Indicateurs sur les finances et la politique du personnel	2022	2021
Charges d'exploitation (en milliers de francs)	73 194,6	64 875,7
Résultat annuel (bénéfice/perte en milliers de francs)	668,3	819,9
Résultat inscrit au bilan (bénéfice en milliers de francs)	1 336,1	667,8
Total du bilan (en milliers de francs)	1 589,9	1 882,8
Réserves (en milliers de francs)	667,8	-151,0
Effectif (nombre d'équivalents temps plein)	13,2	14,5
Indicateurs sur l'établissement		
Nombre de conflits de sillons traités dans le processus d'horaire annuel	259	275
Nombre de demandes de sillons refusées		
– Horaire annuel	0	0
– Horaire en cours	0	6
Nombre de procédures perdues auprès de la RailCom	0	0
Degré de couverture technique PUBLICA (caisse de prévoyance de la Confédération), en %	95,5	107,3
Emoluments et autres produits		
Recettes des émoluments des gestionnaires d'infrastructure dans les domaines relevant de la compétence du SAS (en milliers de francs)	73 843,7	65 652,4
Autres produits (en milliers de francs)	32,2	43,2

-
- [1] Ordonnance sur l'organisation du gouvernement et de l'administration, RS 172.010.1.
 - [2] Ordonnance sur l'organisation du gouvernement et de l'administration ; RS 172.010.1
 - [3] LPers, RS 172.220.1
 - [4] OPers-ServAS, RS 742.101.21
 - [5] OPers, RS 172.220.111.3
 - [6] Possibilité de concilier travail et vie privée, travail mobile, responsable hiérarchique direct-e, perspectives professionnelles, numérisation, santé (évaluation subjective).
 - [7] Nombre de points maximal = 100.
 - [8] https://www.efv.admin.ch/efv/fr/home/themen/finanzpolitik_grundlagen/cgov/berichterstattung_bundesrat.html