

2.3 Gouvernance d'entreprise

2.3.1 Organisation

Le SAS est un établissement fédéral de droit public doté de sa propre personnalité juridique. Ses missions, la forme de son organisation ainsi que ses organes sont définis au chapitre 2a de la LCdF. Il est autonome dans son organisation et sa gestion et tient sa propre comptabilité. En tant qu'organe décentralisé de l'administration fédérale, il est rattaché au Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (DETEC). Les organes prévus par la loi sont le conseil d'administration, la direction et l'organe de révision. L'organe de révision choisi par le Conseil fédéral pour les exercices 2021 à 2024 est la société Gfeller und Partner AG, située à Berne.

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.

Le SAS est divisé en trois secteurs d'activités :

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

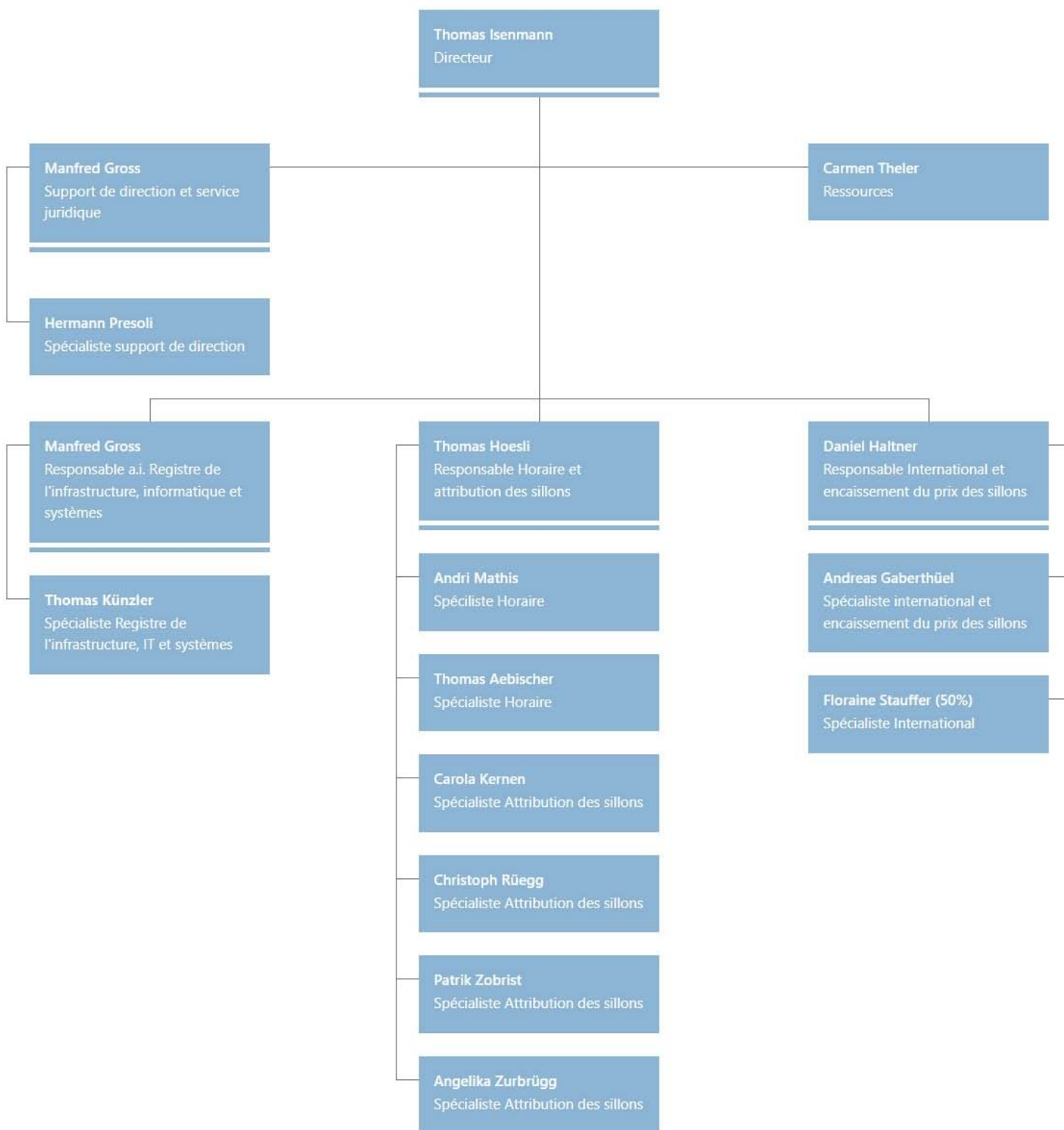
ainsi que de deux services de soutien :

- Support de direction et services juridique
- Ressources¹¹.

Le directeur, les responsables des secteurs « Horaire et attribution des sillons » et « International et encaissement du prix des sillons » ainsi que le responsable du service « Support de direction et services juridique », également responsable par intérim du secteur « Registre de l'infrastructure, IT et systèmes », 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.

Organigramme du SAS au 31.12.2021

— membre de la direction



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. La nomination vaut pour une durée de quatre ans, le mandat étant renouvelable deux fois.

Au 31 décembre 2021, le conseil d'administration se compose de cinq membres :

**Urs Hany** (président)

Ingénieur civil diplômé ETS/SIA
Conseil d'administration Greuter AG, ancien conseiller national

**Alexander Stüssi** (vice-président)

Diplômé en droit
Directeur de la paroisse catholique romaine de Berne

**Claudio Blotti**

Économiste
Directeur de Ferrovie Autolinee Regionali Ticinesi (FART)

**Claudia Demel**

Diplômée en économie des transports
Responsable du service des visiteurs du Kunstmuseum Basel

**Isabelle Oberson Clementi**

Diplômée en droit, master Droit européen

Chiffres clés

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 31.12.2021 :	53,8 ans	

Les tâches du conseil d'administrations 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, exerce la surveillance sur la direction et approuve le budget du SAS.

Le conseil d'administration s'est constitué dès le mois de mai 2020. Pendant cette période préparatoire de sept mois et demi, il a nommé les membres de la direction, adopté l'ordonnance sur le personnel du SAS ainsi que les objectifs stratégiques pour les années 2021-2024 avant de les soumettre pour approbation au Conseil fédéral et a édicté le règlement d'organisation ainsi que le code de conduite.

Le conseil d'administration s'est réuni trois fois dans l'année 2021. Il a par ailleurs adopté trois décisions par voie de circulation. Dans le cadre de ses fonctions en tant qu'organe suprême du SAS, il a notamment autorisé le bilan d'ouverture du SAS et les mandats confiés aux GI en matière d'établissement de l'horaire. Il a en outre édicté le règlement sur les frais, le concept de communication ainsi que les principes de politique du personnel du SAS. Il a approuvé le rapport sur les risques ainsi que le budget 2022, dont le plan à moyen terme 2023-25.

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 est publié sur la page d'accueil de son site Internet (Documentation / Liens et documents).

Les liens d'intérêts 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'OLOGA¹².

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.

La direction du SAS se compose des quatre membres suivants :



Thomas Isenmann
directeur



Manfred Gross
membre



Daniel Haltner
membre



Thomas Hösl
membre

La responsable du service « Ressources » doit être 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.

2.3.4 Personnel

Données sur le personnel

Au 31 décembre 2021, le SAS employait 15 collaborateurs pour 14,5 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 (LPers)¹³ ainsi que l'ordonnance sur le personnel du Service suisse d'attribution des sillons (OPers-ServAS)¹⁴ et, à titre subsidiaire, l'ordonnance sur le personnel de la Confédération (OPers)¹⁵. Les collaborateurs concluent des contrats de travail de droit public.

Le SAS requiert la présence de spécialistes expérimentés. Au 31 décembre 2021, l'âge moyen du personnel s'élève à 49,8 ans.

Le SAS recrute principalement son personnel auprès des entreprises ferroviaires suisses. La part des collaboratrices s'élève à 26,7 %. Si ce taux est inférieur aux valeurs cibles de la Confédération, il devance toutefois celui des entreprises ferroviaires suisses actives sur le marché du travail et visées pour le recrutement du personnel.

Aucun départ de personnel n'a été enregistré en 2021. A la suite d'une résiliation fin janvier 2022, la direction a recruté un collaborateur francophone en remplacement, ce qui porte la part assez faible des collaborateurs francophones de 13,3 à 20 % en février 2022.

Données sur le personnel au 31.12.2021

Nombre de collaborateurs :

15

Équivalents temps plein :	14,5	
Pourcentage hommes/femmes :	hommes :	11 (73,3 %)
	femmes :	4 (26,7 %)
Langues nationales :	allemand :	13 (86,7 %)
	français :	2 (13,3 %)
Âge moyen des collaborateurs au 31.12.2021 :	49,8 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 en 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 pertinent 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.

Contacts avec les partenaires sociaux

Le SAS emploie des spécialistes qualifiés qui proviennent d'entreprises ferroviaires. Il entretient par conséquent un partenariat social conformément à l'article 33 de la LPers avec les organisations du personnel des transports, à savoir le Syndicat du personnel des transports *SEV*, l'association du personnel des secteurs poste/logistique, communication, transports publics, administration publique *Transfair* ainsi que l'Association des cadres des transports publics *ACTP*.

Le SAS, qui avait discuté en 2020 du projet d'ordonnance sur le personnel avec les organisations représentatives du personnel avant son approbation par le Conseil fédéral, a ensuite organisé en 2021 avec ces organisations une réunion afin de leur expliquer les directives relatives au temps de travail ainsi que le règlement sur les frais. Les organisations du personnel ont par ailleurs sollicité des informations au sujet des répercussions de la pandémie de Covid-19 sur les conditions de travail au sein du SAS et demandé si ce dernier était concerné par l'adaptation des facilités de transport pour les employés des transports publics.

2.3.5 Partenariats et affiliations

Le transport ferroviaire ne connaît pas de frontières. 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 participe aux organes internationaux suivants, que ce soit en tant que membre ou non :

Organe	But de l'adhésion/nature de la participation
PRIME , plateforme d'information entre le service Mobilité et transports de la Commission européenne et les GI et organes d'attributions des sillons européens (membre).	Information sur l'évolution européenne dans les secteurs politiques et juridiques présentant un intérêt pour le SAS.
CER , Communauté européenne du rail (partenaire).	
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	Elaboration d'une harmonisation à l'échelle européenne des processus, des conditions

d'attribution des sillons (membre).

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 (Management Boards) 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 situation en matière de risque

Le SAS analyse tous les ans les risques stratégiques et opérationnels. La gestion des risques stratégiques évalue, sur la base de 14 domaines de risques stratégiques dans les domaines de la direction, de l'organisation, de l'exercice des activités, des finances, du personnel et des équipements de travail, 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. 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.

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. Le SAS devra notamment renforcer la relation de confiance voulue avec les nouveaux partenaires commerciaux. Il est également important de renforcer la perception du rôle du SAS. Les autres mesures à moyen terme devront garantir l'attractivité du SAS en tant qu'employeur sur le marché pertinent des chemins de fer mais aussi intégrer les nouvelles compétences requises du fait de la numérisation croissante de la planification des sillons.

Le SAS développe également un système de contrôle interne (SCI) dont le but est d'identifier et d'évaluer les risques financiers opérationnels des processus commerciaux. Celui-ci n'a pas pu être documenté et mis en œuvre avant la fin 2021.

Depuis le début de son activité le 1^{er} janvier 2021, le SAS se finance au moyen d'émoluments facturés aux gestionnaires d'infrastructure relevant de sa compétence. Ces émoluments couvrent les frais prévus et budgétisés par le SAS (art. 9o et 9f LCdF).

2.3.7 Objectifs stratégiques et indicateurs

Le premier exercice a été principalement marqué par la finalisation des travaux de développement de l'établissement. Les objectifs stratégiques approuvés par le Conseil fédéral ont été atteints dans une large mesure. Le développement du système de gestion de la qualité en vue de l'obtention d'une certification, ainsi que la documentation et la mise en œuvre du système de contrôle interne, n'ont cependant pas pu être finalisés fin 2021.

Indicateurs

Finances et personnel	2021
Charges d'exploitation (en milliers de Fr.)	64 875,7
Résultat annuel (en milliers de Fr.)	818,8

Résultat inscrit au bilan (en milliers de Fr.)	667,8
Total du bilan (en milliers de Fr.)	1 882,8
Réserves (en milliers de Fr.)	-151,0
Effectif (nombre d'équivalents temps plein)	14,5

Indicateurs sur l'établissement

Nombre de conflits de sillons traités dans le processus d'horaire annuel	275
Nombre de demandes de sillons refusées	
- Horaire annuel	0
- Horaire en cours	6
Nombre de procédures perdues auprès de la RailCom	0
Degré de couverture technique PUBLICA (caisse de prévoyance de la Confédération), en %	107,3

Émoluments et autres produits

Recettes générées par les émoluments des gestionnaires d'infrastructure dans les domaines relevant de la compétence du SAS (en milliers de Fr.)	65 652,4
Autres produits (en milliers de Fr.)	43,2

¹¹ Le service « Ressources » est responsable des finances, de la gestion du personnel ainsi que des tâches administratives.

¹² Ordonnance sur l'organisation du gouvernement et de l'administration ; RS 172.010.1.

¹³ RS 172.220.1

¹⁴ RS 742.101.21

¹⁵ RS 172.220.111.3