



**Gouvernement d'entreprise de la Confédération**

# **Modèle à l'intention des établissements**

**pour établir les objectifs stratégiques des entités de la Confédération devenues autonomes**

**destiné aux fournisseurs de prestations de service ayant un caractère de monopole et recommandé aux établissements chargés de la surveillance de l'économie ou de la sécurité**

---

## Remarques préliminaires

### Importance et fonction des objectifs stratégiques

En vertu de l'[art. 8, al. 5, de la loi sur l'organisation du gouvernement et de l'administration](#) et du [principe n° 16 du rapport sur le gouvernement d'entreprise](#), le Conseil fédéral fixe les objectifs stratégiques des entités de la Confédération devenues autonomes (EDA). Sont concernées, outre le domaine des écoles polytechniques fédérales (EPF), les personnes morales relevant du droit public ou privé,

- qui n'appartiennent pas à l'administration fédérale centrale,
- qui ont été créées par la législation fédérale ou dont le capital et les voix sont détenus à titre majoritaire par la Confédération, et
- qui sont chargées de tâches administratives.

Ces objectifs stratégiques ont une triple fonction :

- (1) ils constituent l'instrument à moyen terme permettant de piloter de manière dynamique les EDA : ils combinent le niveau du droit au niveau stratégique-opérationnel de mise en œuvre par les organes dirigeants des EDA. Le Conseil fédéral exerce ainsi une influence ciblée sur les EDA et sur l'exécution de leurs tâches en vue de servir les intérêts supérieurs. Les objectifs stratégiques découlent de la mission formulée dans les prescriptions légales (notamment les définitions légales des objectifs et des tâches), d'une part, et des conditions tant externes qu'internes auxquelles sont soumises les EDA (contexte, besoins d'exploitation). Ils comprennent l'orientation que le Conseil fédéral, en sa qualité de propriétaire, veut donner aux entités, tant du point de vue de l'entreprise que du point de vue des tâches.
- (2) ils forment un tout logique avec les rapports sur leur atteinte : le contenu des objectifs stratégiques, leur structure, leur forme et leur degré de détail ont une incidence directe sur la qualité des rapports du Conseil fédéral au Parlement. Par conséquent, il convient d'accorder une grande importance à la définition des objectifs stratégiques, qui devrait toujours être effectuée en vue des rapports ultérieurs.
- (3) Les objectifs stratégiques constituent un point de départ pour la haute surveillance (voir l'[art. 169 Cst](#) et l'[art. 26 de la loi sur le Parlement \[LPar\]](#)) et la participation du Parlement. Celui-ci peut charger le Conseil fédéral d'édicter ou de modifier des objectifs stratégiques<sup>1</sup>.

Selon le principe n° 17 du rapport sur le gouvernement d'entreprise, il appartient au Conseil fédéral d'adopter les objectifs stratégiques. Dans le cas des entités qui assument en priorité des tâches de surveillance de l'économie ou de la sécurité, le conseil d'administration ou le conseil d'institut les définit, sous réserve de l'approbation du Conseil fédéral. Là encore, les objectifs stratégiques et les rapports sur leur atteinte servent de point de départ à la haute surveillance du Parlement, d'où la recommandation faite aux entités d'observer elles aussi les prescriptions formelles et structurelles du présent modèle d'objectifs stratégiques.

### But du modèle d'objectifs stratégiques

Le présent modèle entend aider, dans la définition des objectifs stratégiques, les services des départements assumant le rôle de propriétaire, de même que les entités chargées de la surveillance de l'économie ou de la sécurité. Il contribue aussi à ce que tant le pilotage stratégique que les rapports gagnent en cohérence, en uniformité et en dernier lieu en efficacité pour toutes les EDA.

Comme les objectifs stratégiques doivent toujours tenir compte des conditions spécifiques ainsi que des exigences propres à chaque EDA, la standardisation dans ce domaine n'est

---

<sup>1</sup> [art. 28 LPar](#)

possible que jusqu'à un certain point. Il importe toutefois, dans l'optique d'une harmonisation souple, de définir au moyen du présent modèle certaines prescriptions formelles, des recommandations ayant valeur d'exemple, ainsi que quelques règles de base pour l'élaboration des objectifs stratégiques.

#### **Mesurabilité des objectifs stratégiques et des valeurs cibles, indicateurs et chiffres-clés**

Selon une pratique ayant fait ses preuves, les valeurs cibles, les indicateurs et les chiffres-clés sont conçus par les unités externalisées, conjointement avec les services des départements chargés de la politique de propriétaire. Pour obtenir des objectifs valides, on applique la **règle SMART (spécifique, mesurable, approprié, réaliste, temporel)**. Les valeurs cibles, les indicateurs et les chiffres-clés servent à déterminer le degré d'atteinte des objectifs et, sur la base des résultats, à prendre des mesures ou à adapter les objectifs stratégiques (pour la période suivante).

En matière de subventions également, des indicateurs, des chiffres-clés et des valeurs cibles appropriés permettent de vérifier les prestations des bénéficiaires de subventions ou les effets d'une subvention. Le Contrôle fédéral des finances (CDF) attire l'attention sur le fait que, dans ce domaine, il faudrait non seulement recenser davantage de chiffres-clés, mais aussi s'en servir pour le pilotage ([CDF, Subventions : Rapport de synthèse des audits précédents, CDF 22537](#), ch. 4 « *Ne pas se contenter de recenser les chiffres-clés, mais les utiliser également pour le pilotage* »). Comme les entités qui fournissent des « prestations à caractère monopolistique » sont souvent subventionnées par la Confédération (en général par des indemnisations), il est possible, si les circonstances s'y prêtent, d'utiliser dans ce cas des chiffres-clés issus du domaine des subventions.

#### **Utilisation et structure du modèle**

Le présent modèle se réfère en particulier aux établissements de droit public qui, selon la typologie des tâches du rapport sur le gouvernement d'entreprise, fournissent des « prestations à caractère monopolistique ». En ce qui concerne les sociétés anonymes, qui « fournissent généralement des prestations sur le marché », un modèle spécifique est en cours d'élaboration. Le présent modèle peut être utilisé comme aide en attendant que ce modèle spécifique soit disponible. Le présent modèle est facultatif pour les entités exécutant des tâches de surveillance de l'économie ou de la sécurité, qui jouissent d'un degré d'autonomie accru et sont habilitées à définir elles-mêmes leurs objectifs stratégiques (conseil d'administration ou de l'institut). Ces entités sont néanmoins invitées à ajuster leurs objectifs stratégiques et leurs rapports à la structure de base du présent modèle.

Le modèle divise les objectifs stratégiques en sept sections principales. Chacune de ces sections contient une colonne « Objectifs stratégiques », dans laquelle des champs d'action thématiques possibles sont présentés et des éléments de texte sont fournis à titre d'exemple. **Les formulations ont une valeur de proposition : elles peuvent être directement reprises, modifiées ou entièrement reformulées de manière à être appropriées pour l'entité concernée.** La colonne « Exemples » contient des renvois à des objectifs stratégiques actuels, à d'autres instruments et à des références.

**Caractère impératif :** un objectif stratégique doit être formulé pour les champs d'action accompagnés de la mention « Obligatoire ». Pour les champs d'action accompagnés de la mention « Facultatif », la nécessité de définir des objectifs stratégiques doit être évaluée en fonction de la situation.

Par ailleurs, il est recommandé de respecter les règles de base suivantes pour la fixation et la formulation des objectifs stratégiques :

- (1) Les objectifs stratégiques concrétisent la loi supérieure et l'appliquent en tenant compte de la situation spécifique de l'entité devenue autonome. Lorsque des dispositions juridiques prévoient déjà des prescriptions suffisamment spécifiques, qui sont, par exemple, vérifiées par une commission extraparlamentaire et qui font l'objet

d'un rapport séparé (ComCom, PostCom, etc.), il est généralement possible de renoncer à fixer un objectif stratégique dans ce domaine. Les autres objectifs qui sont déjà inclus dans les dispositions juridiques doivent être inscrits dans les objectifs stratégiques. Ce n'est que de cette façon que l'atteinte de ces objectifs sera évaluée et fera l'objet d'un rapport.

- (2) Le Conseil fédéral joue plusieurs rôles à l'égard des entités devenues autonomes, notamment celui, simultané, de garant de l'exécution des tâches et de propriétaire. Il n'est donc pas possible d'éviter entièrement des tensions, voire certains conflits d'intérêts. Lors de la formulation des objectifs stratégiques, il convient toutefois de veiller à ce que les différentes prescriptions ne se contredisent pas de manière incompatible. En sa qualité de propriétaire, la Confédération peut aborder de telles questions lors des réunions avec le propriétaire ou au sein du Conseil fédéral. Cependant, la gestion des conflits d'intérêts incombe en premier lieu au conseil d'administration ou au conseil de l'institut (par ex. lors de la définition et de la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise ou de la stratégie de l'entité).
- (3) Les objectifs stratégiques peuvent soit avoir **valeur de programme** (dans le sens où ils impriment une orientation, définissent des objectifs et sont de portée générale) soit être spécifiques et circonscrits. Les objectifs programmatiques servent notamment à exiger une approche générale (par ex. en matière de durabilité, de responsabilité sociale, de principes de politique de gestion et de politique du personnel), tandis que **les objectifs spécifiques** portent sur **des faits concrets** ou des sous-domaines. Les objectifs doivent avoir une réelle portée stratégique et être clairs. Il ne faut pas qu'ils empiètent sur la compétence opérationnelle des EDA ou sur les tâches inaliénables de leurs organes de conduite.
- (4) Des **valeurs cibles**, des **indicateurs** et des **chiffres-clés** doivent être attribués aux indicateurs stratégiques (voir l'**annexe**).
- (5) Les objectifs stratégiques seront élaborés conjointement avec l'organe de conduite des EDA ou après l'avoir entendu. Outre les secrétariats généraux des départements et la Chancellerie fédérale, la consultation devra impérativement inclure l'Administration fédérale des finances (AFF), l'Office fédéral du personnel (OFPER) et l'Office fédéral de la justice. Dans l'idéal, la consultation de l'AFF aura lieu dans le cadre de l'élaboration des objectifs stratégiques.

Enfin, il importe de rappeler que, pour des raisons de transparence du gouvernement d'entreprise du Conseil fédéral, en application des bonnes pratiques internationales ainsi qu'en vertu de l'[art. 22, let. b, de l'ordonnance sur les publications officielles](#), **les objectifs stratégiques doivent être publiés**. L'AFF s'attend à ce que les services des départements assumant le rôle de propriétaires publient les objectifs stratégiques des unités sous leur responsabilité **au minimum en allemand et en français sur leur site Internet**. De plus, les objectifs stratégiques doivent, si possible, être publiés dans la Feuille fédérale ; la pratique en la matière de certains services propriétaires doit être maintenue.

## Modèle d'objectifs stratégiques pour établissements de droit public

(prestations de service ayant un caractère de monopole, établissements chargés de la surveillance de l'économie ou de la sécurité)

### Objectifs stratégiques du Conseil fédéral pour <établissement> <période de validité>

#### 1 Introduction

Caractère impératif	Objectif stratégique	Commentaire	Exemples
Obligatoire	<p>&lt;L'établissement&gt; est un établissement de droit public de la Confédération doté de la personnalité juridique. Il est autonome dans son organisation et sa gestion et tient sa propre comptabilité. Les buts et la mission de &lt;l'établissement&gt; sont exposés à &lt;art., loi sur l'organisation ou loi spécifique&gt;. Sur cette base, les tâches principales incombant à &lt;l'établissement&gt; comprennent notamment &lt;tâches principales&gt;.</p> <p>La Confédération est propriétaire de &lt;l'établissement&gt;. En vertu de &lt;art., loi sur l'organisation ou loi spécifique&gt;, &lt;le Conseil fédéral&gt; exerce les droits du propriétaire et fixe les objectifs stratégiques de &lt;l'établissement&gt; pour quatre ans. Ces objectifs sont harmonisés, sur les plans du calendrier et du contenu, avec le message du &lt;date&gt; et avec l'arrêté fédéral du &lt;date&gt;.</p>	<p>L'introduction donne un bref aperçu du statut institutionnel, des buts et de la mission de l'établissement, avec les bases juridiques correspondantes. Elle mentionne encore le statut de propriétaire de la Confédération et le Conseil fédéral, qui édicte généralement les objectifs stratégiques pour quatre ans.</p> <p>S'il existe plusieurs arrêtés financiers pluriannuels (par ex. message FRI), les objectifs stratégiques doivent, si possible, être coordonnés avec la date de ces messages et de ces arrêtés fédéraux.</p>	<p><a href="#">IPI 2022-2026</a> <a href="#">HEFP 2021-2024</a> <a href="#">Innosuisse 2021-2024</a> <a href="#">SIFEM 2021-2024</a> <a href="#">Skyguide 2024-2027</a></p> <p><a href="#">Principes n° 1, 16, 17, 23</a></p>

## 2 Priorités stratégiques

Les priorités stratégiques comportent deux dimensions :

- Les objectifs relatifs aux tâches établissent des priorités pour l'exécution des tâches, en vertu du mandat légal, des directives concernant l'utilisation des indemnités versées ou des émoluments perçus. De telles prescriptions servent à préciser les priorités de l'exécution des tâches et à faire dûment respecter les intérêts publics liés à la tâche concernée.
- Les objectifs relatifs à l'entreprise fixent des priorités pour le développement de l'entreprise et sa politique commerciale. Ces directives visent à préserver ou à accroître les valeurs tant matérielles qu'immatérielles d'une entreprise afin qu'elle puisse s'acquitter durablement des tâches qui lui ont été confiées.

Les priorités stratégiques sont spécifiques à l'établissement et découlent de son mandat légal, ainsi que des conditions externes et internes. Elles comprennent des objectifs généraux déterminés à partir des tâches de l'entité. Il faut y préciser l'intérêt public à l'accomplissement des tâches par l'entité devenue autonome.

### 2.1 Priorités programmatiques

Caractère impératif	Objectif stratégique	Commentaire	Exemples
	Le Conseil fédéral attend de <l'établissement> qu'<il>		
Obligatoire	<p><b>Priorités programmatiques relatives à l'unité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ... définisse des objectifs généraux par rapport à l'exécution des tâches : « L'&lt;établissement&gt; sensibilise à [...], diffuse des connaissances, encourage de façon ciblée [...], apporte des avantages pour la société, la science, l'économie, etc. » ;</li> <li>– ... anticipe les problématiques et les tendances qui se dessinent, et contribue au développement de solutions : « L'&lt;établissement&gt; anticipe les problématiques et les tendances qui se dessinent dans le [domaine spécifique] et sur le marché [du travail] et contribue, par les solutions qu'il propose, au [...] » ;</li> <li>– ... définisse des axes de développement de la période stratégique, soit préparé aux changements structurels : « &lt;L'établissement&gt; s'engage en priorité dans le domaine [...] en [...]. Il établit des</li> </ul>	<p><u>Portée de l'objectif</u></p> <p>Dans les priorités programmatiques, le Conseil fédéral formule des principes généraux relatifs à la gestion des affaires et à la politique d'entreprise. Ces prescriptions portent typiquement sur l'exécution générale des tâches / les objectifs (structures efficaces, satisfaction de la clientèle, qualité et intégrité), sur la culture d'entreprise, sur l'image de l'établissement et sur des questions de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).</p> <p>En outre, il est possible de consigner ici les axes de développement et les priorités de la période d'objectifs. Les développements actuels (par ex. transformation numérique, changements structurels) peuvent également être abordés.</p> <p>Les objectifs de durabilité sont décrits séparément (voir ci-dessous).</p>	<p><a href="#">IPI 2022-2026</a></p> <p><a href="#">SIFEM 2021-2024</a></p> <p><a href="#">SERV 2024-2027</a></p> <p><a href="#">Domaine des EPF 2021-2024</a></p> <p><a href="#">Normes Zewo (intégrité, transparence)</a></p>

Caractère impératif	Objectif stratégique	Commentaire	Exemples
	<p>propositions pour le développement à moyen et à long terme sur le plan de [...]. Il se prépare de manière globale et prévoyante aux changements structurels prévisibles dans [...] » ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ... soit doté d'une structure efficace et d'une organisation allégée, fasse preuve de professionnalisme ;</li> <li>– ... utilise des technologies numériques : « &lt;L'établissement&gt; met activement en place sa transformation numérique et utilise les technologies numériques pour [améliorer / garantir la qualité ; accroître la convivialité ; raccourcir la durée des procédures ; rendre les processus plus efficaces, etc.] » ;</li> <li>– ... fasse preuve d'intégrité et de transparence : « &lt;L'établissement&gt; satisfait aux normes les plus élevées en matière d'intégrité, de transparence et de professionnalisme » ;</li> <li>– ... jouisse d'une bonne réputation et d'une bonne image : « &lt;L'établissement&gt; jouit d'une bonne réputation et d'une bonne image auprès de la population. Il veille à fidéliser sa clientèle et son personnel » ;</li> <li>– ... dispose des installations / équipements / infrastructure / immeubles nécessaires : « Les installations / équipements / ... nécessaires sont disponibles et pleinement fonctionnels ».</li> <li>– [...]</li> </ul>		
Obligatoire	<p><b>Développement durable</b></p> <p><b>[La discussion sur la durabilité et le zéro net est en</b></p>	<p><u>Portée de l'objectif</u></p> <p>La Confédération attend de ses unités qu'elles adoptent,</p>	<p><a href="#">IPI 2022-2026 n° 7 et 13</a></p> <p><a href="#">SIFEM 2023-2026 ch. 2.6</a></p>

Caractère impératif	Objectif stratégique	Commentaire	Exemples
	<p><b><i>cours ; voir l'art. 10 LCI. Mise à jour en temps voulu</i></b></p> <p>« L'«établissement» suit, 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. Il identifie en particulier les domaines du développement durable sur lesquels il a une influence significative, définit des objectifs sur la base des 17 objectifs de développement durable (ODD) et contribue ainsi à la mise en œuvre de l'Agenda 2030. »</p>	<p>dans une perspective sociale, économique et écologique, un comportement responsable répondant aux principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et aux principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme. À cet effet, il convient d'identifier les objectifs que les entités peuvent contribuer à atteindre. Elles doivent ensuite se fixer elles-mêmes des objectifs conformes à ces derniers. Les priorités correspondantes doivent être assorties de valeurs cibles concrètes et, autant que possible, mesurables. L'objectif est d'établir un lien avec les ODD ou l'Agenda 2030 pour le développement durable.</p> <p>Les 17 ODD et l'Agenda 2030 pour le développement durable constituent le cadre de référence pour la stratégie pour le développement durable du Conseil fédéral. Cette stratégie prend en compte les trois dimensions « responsabilité écologique », « solidarité sociale » et « efficacité économique ».</p> <p>Le Plan d'action national pour la mise en œuvre des Principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme comprend des mesures visant à sensibiliser les entreprises au respect de leur devoir de diligence en matière de droits de l'homme, à renforcer la collaboration entre les entreprises et l'État et à garantir la cohérence de l'action de l'État.</p> <p>En sa qualité de propriétaire d'entités devenues autonomes, la Confédération applique les principes du développement durable de manière systématique dans ses propres activités et montre l'exemple.</p> <p>Les unités doivent identifier les ODD auxquels elles peuvent contribuer de manière significative.</p> <p><u>Évaluation de l'atteinte de l'objectif</u></p>	<p><a href="#">Skyguide 2024-2027 ch. 2.5</a></p> <p><a href="#">Identitas 2023-2026 ch. 2.6</a></p> <p><i>Formulation générale</i></p> <p><a href="#">Domaine des EPF 2021-2024</a></p> <p><a href="#">Skyguide 2024-2027</a></p> <p><a href="#">SERV 2024-2027</a></p> <p>[Voir, à titre d'exemple, des SA avec des prestations fournies sur le marché : <a href="#">CFF 2024-2027 ch. 1.4</a> ; <a href="#">RUAG MRO 2024-2027 ch. 6</a> ; <a href="#">RUAG International 2024-2027 ch. 4</a>]</p> <p><a href="#">17 objectifs de développement durable (DFAE)</a></p> <p><a href="#">Stratégie pour le développement durable (ARE)</a></p> <p>Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) (page d'information du SECO)</p> <p><a href="#">Informations du SECO</a> concernant les <a href="#">principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales</a></p> <p><a href="#">Informations du SECO et du DFAE</a> concernant les <a href="#">Principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme</a> et le <a href="#">Plan d'action de la Suisse « Entreprises et droits de l'homme »</a></p>

Caractère impératif	Objectif stratégique	Commentaire	Exemples
		Un établissement peut être obligé de respecter des normes reconnues sur le plan international ou de se référer à des indicateurs clés de performance reconnus. Des chiffres-clés spécifiques peuvent en être déduits.	

## 2.2 Tâches et objectifs relatifs à l'entreprise

Caractère impératif	Objectif stratégique	Commentaire	Exemples
	Le Conseil fédéral attend de <l'établissement> qu'<il>		
Obligatoire	<p><b>Objectifs généraux concernant l'établissement dans son ensemble</b></p> <p><b>Offre, prestations, résultats</b></p> <p>« ... garantisse la qualité élevée de &lt;domaine, activité&gt;... »</p> <p>« ... mette à disposition des procédures numériques simples, transparentes, rapides, économiques et, si possible, harmonisées, et qu'il prenne des décisions conformes au droit, adéquates et aussi prévisibles que possible. »</p> <p>« ... réduise les délais de traitement / la durée des procédures de [...] &lt;dans le domaine&gt;. »</p> <p>« ... fournisse des interfaces clients entièrement numérisées / aussi numérisées que possible et des procédures électroniques transparentes pour ... ».</p> <p>« ... surveille en continu l'atteinte des objectifs / l'exécution des tâches / les effets du développement /</p>	<p><u>Portée de l'objectif</u></p> <p>Les priorités stratégiques concrétisent ici le mandat légal conformément aux prescriptions relatives à l'exécution des tâches (notamment en ce qui concerne l'offre de prestations et les services de base) et au développement de l'entreprise ou clarifient les objectifs fondamentaux. Comme les objectifs de l'ensemble du ch. 2.2 dépendent dans une large mesure de l'entité et de ses tâches, il n'est pas possible de les définir d'emblée en détail. Il convient toutefois de veiller à les formuler selon le modèle SMART.</p> <p>Les objectifs concernant les champs thématiques indiqués sous le ch. 2.2 seront hiérarchisés. Ainsi, les objectifs généraux concernant l'établissement dans son ensemble précéderont des objectifs propres à un domaine spécifique.</p> <p>Les entités devenues autonomes doivent respecter les limites légales du champ d'activité autorisé lorsqu'elles exécutent leurs tâches et exercent leurs activités. Ce point est particulièrement important lorsqu'il s'agit d'activités commerciales. La fourniture de prestations commerciales ne</p>	<p>« Skyguide remplit son mandat de manière économique tout en maintenant un niveau de qualité élevé. Elle contribue ainsi à la sécurité, à la ponctualité et à la viabilité environnementale du trafic aérien en Suisse. »</p> <p><a href="#">[Skyguide 2024-2027]</a></p> <p>« En comparaison internationale, le domaine des EPF propose un enseignement de pointe et attrayant pour les étudiants. »</p> <p><a href="#">[Domaine des EPF 2021-2024]</a></p> <p><a href="#">Principe n° 15</a></p>

Caractère impératif	Objectif stratégique	Commentaire	Exemples
	... ».	<p>peut pas être le but principal d'un établissement, mais seulement un but accessoire. En application du principe de la liberté économique (art. 94 Cst.), toute activité déployée par l'État dans le secteur privé nécessite une base légale. Autrement dit, les champs d'activité d'un établissement ne peuvent être étendus au-delà de son mandat légal. En cas d'empiétement, il faut soit proposer au Parlement de créer une nouvelle base légale, soit exiger la cessation de ces activités ; voir à ce sujet le modèle d'objectif relatif à la neutralité concurrentielle.</p>	
Facultatif	<p><b>Objectifs spécifiques pour des domaines de prestations déterminés</b></p> <p><b>Offre, prestations, résultats</b></p> <p>« ... encouragement de manière ciblée &lt;l'innovation / la création artistique&gt; ainsi que des formes de collaboration et des projets innovants aux interfaces &lt;x, y, et z&gt;. »</p> <p>« ... crée par sa recherche des bases scientifiques et exploite des études existantes et des résultats de recherche pour répondre à des questions en suspens, résoudre des problèmes nouveaux et surmonter les défis qui attendent ... Il contribue ainsi au pilotage et au développement ... par les acteurs œuvrant à tous les niveaux. »</p> <p>« ... assure la visibilité de ses publications et de ses autres prestations, notamment celles proposées par sa bibliothèque. »</p> <p>« ... respecte les réglementations internationales s'appliquant ... et aide la Confédération à développer les réglementations multilatérales visant à ... »</p> <p>« ... mette à profit le potentiel du Centre des collections et du Centre d'études sur les plans technologique,</p>		<p><a href="#">Skyguide 2021-2024 ch. 2.1.</a></p> <p><a href="#">Domaine des EPF 2021-2024 ch. 2.1 ss</a></p> <p><a href="#">ISDC 2024-2027 ch. 2.2</a></p> <p><a href="#">MNS 2021-2024 ch. 2.1.4</a></p>

Caractère impératif	Objectif stratégique	Commentaire	Exemples
	scientifique et économique. ...»		
Obligatoire	<p><b>Positionnement, évolution</b></p> <p>« ... offre des &lt;produits / services&gt; qui répondent aux exigences actuelles et sont compétitifs en comparaison nationale / internationale... ».</p> <p>« ... contribue activement au développement [inter]national dans le domaine &lt;x&gt; qui présente un intérêt pour la Suisse, en ... ».</p> <p>« ... suive les développements scientifiques et techniques et les anticipe en temps opportun et qu'il maintienne ses &lt;compétences / systèmes / procédures&gt; au niveau actuel et les adapte continuellement aux normes internationales. »</p> <p>« ... établisse des propositions pour le développement à moyen et à long terme de &lt;x&gt; afin de se préparer aux défis futurs dans les domaines &lt;x, y et z&gt; et de rendre ainsi &lt;x&gt; plus orienté vers le client / plus sûr / plus efficace / plus durable / plus performant. »</p>	<p><u>Portée de l'objectif</u></p> <p>Cet objectif doit permettre, d'une part, de définir le positionnement (national ou international) de l'établissement et de ses produits ou services. Bien que les prestations fournies par les entités concernées aient un caractère monopolistique, elles peuvent être en concurrence avec les prestations similaires d'autres fournisseurs, privés ou étatiques, notamment dans le domaine de la formation et de la culture (voir le <a href="#">Rapport sur la gouvernance d'entreprise, FF 2006 7827</a>).</p> <p>Cet objectif doit par ailleurs contribuer à traiter le développement de l'entité et de ses prestations ainsi que l'environnement dans lequel celle-ci opère. L'entité se doit de participer activement à ces développements et se maintenir ainsi en permanence à la pointe du progrès (du point de vue de la technique, de sa structure, de son personnel, etc.). Elle doit anticiper et intégrer les développements aussi tôt que possible et adéquatement dans ses processus.</p> <p><u>Évaluation de l'atteinte de l'objectif</u></p> <p>Les chiffres-clés peuvent être des enquêtes auprès des clients, d'éventuels classements, des évaluations par des groupes de pairs ou encore des certifications de produits et de processus.</p>	<p>« Le domaine des EPF intensifie la coopération et les liens avec les meilleures institutions du monde et renforce son rayonnement international » <a href="#">[Domaine des EPF 2021-2024]</a></p> <p>« ... qu'il suive les développements scientifiques et techniques, qu'il les anticipe en temps opportun, notamment au moyen d'une analyse prospective (<i>horizon scanning</i>), et qu'il maintienne ses compétences au niveau actuel. » <a href="#">[METAS 2021-2024]</a></p>
Obligatoire	<p><b>Gestion des risques, gestion de la conformité</b></p> <p>« ... dispose d'un système de gestion des risques (ERM) basé sur la norme ISO 31000 et d'un système de gestion de la conformité (CMS) basé sur la norme ISO 37301, qui met en place un système de gestion de la continuité des affaires basé sur la norme ISO 22301. Il informe le propriétaire des principaux risques d'entreprise et des priorités du CMS. »</p>	<p><u>Portée de l'objectif</u></p> <p>Cet objectif vise à garantir que les unités devenues autonomes ont mis en place un ERM et un CMS appropriés et qu'elles les utilisent de façon efficace. Les normes ISO correspondantes constituent ici la référence. Selon ces normes, il est possible d'adapter l'ERM et le CMS à la structure de risque, à la taille et aux besoins des différentes entités. Conformément au principe « appliquer ou expliquer », l'utilisation d'une norme matériellement équivalente, telle que ISO 31000 ou ISO 37301</p>	<p><a href="#">HEFP 2021-2024 ch. 2.2.1.6</a></p> <p><a href="#">IPI 2022-2026 ch. 12</a></p> <p><a href="#">Skyguide 2024-2027 ch. 2.4</a></p> <p><a href="#">SIFEM 2021-2024 ch. 2.2.3 (y c. gestion de la continuité des affaires)</a></p> <p><a href="#">Innosuisse 2021-2024 ch. 9 (y c. gestion de la continuité des affaires)</a></p>

Caractère impératif	Objectif stratégique	Commentaire	Exemples
		<p>est possible, pour autant que des normes techniquement plus appropriées soient disponibles. Dans tous les autres cas, les normes ISO offrent une marge de manœuvre suffisante pour adapter l'ERM et le CMS aux besoins des différentes entités.</p> <p>Les principaux risques de l'entreprise et les priorités du CMS sont communiqués au propriétaire, c'est-à-dire au Conseil fédéral. Il s'agit ici des activités et des progrès réalisés ainsi que des principales expositions aux risques dans ces domaines. Pour évaluer l'importance, on se fonde sur la possibilité que les risques et les expositions à ces risques touchent la Confédération (par ex. quant à la garantie de l'exécution des tâches, la réputation ou le financement par la Confédération). Le propriétaire est informé des résultats dans le cadre des entretiens avec le propriétaire et dans le rapport détaillé sur l'atteinte des objectifs.</p> <p>Tout changement important de la situation en matière de risques et toute violation grave de la conformité doit être annoncé sans délai au propriétaire.</p> <p><u>Évaluation de l'atteinte de l'objectif</u></p> <p>Voir la <a href="#">fiche d'information</a>. L'objectif est évalué au moyen des rapports sur l'activité, les progrès, les priorités et les principales expositions aux risques lors des entretiens avec le propriétaire et du rapport détaillé sur l'atteinte des objectifs. La réalisation de l'objectif est évaluée périodiquement au moyen d'un audit externe qui vérifie notamment l'implémentation formelle et le fonctionnement pratique des systèmes mis en place. L'objectif devra être considéré comme « non évaluable » jusqu'à l'audit. Les années suivantes, l'évaluation déterminera si les éventuelles mesures découlant de l'audit ont été conservées ou mises en œuvre.</p>	<p><a href="#">Pro Helvetia 2021-2024 ch. 3.2 (y c. gestion de la continuité des affaires)</a></p> <p><a href="#">Domaine des EPF 2021-2024 ch. 2.2h (objectifs de développement)</a></p> <p><a href="#">Principe n° 14</a></p>
Facultatif	<b>Équipements et infrastructure</b>	<u>Portée de l'objectif</u>	<a href="#">EPF 2021-2024</a>

Caractère impératif	Objectif stratégique	Commentaire	Exemples
	<p>« ... mette à disposition l'infrastructure / les immeubles / les installations / les équipements techniques nécessaires, il les exploite, les maintient dans l'état requis pour l'exécution des tâches / à un niveau de qualité élevé en procédant à de nouveaux investissements, à des investissements de remplacement et à des investissements d'extension et il les développe. Ces investissements et leur financement reposent sur une planification pluriannuelle, qui est régulièrement renouvelée. »</p>	<p>L'entité qui dispose de ses propres immeubles ou d'installations (techniques), d'équipements ou d'autres infrastructures essentielles ou qui en est responsable, par exemple en sa qualité de service de la construction et des immeubles selon <a href="#">l'ordonnance concernant la gestion de l'immobilier et la logistique de la Confédération (OICL)</a>, doit les entretenir et les développer et procéder à des acquisitions de remplacement de manière à ce que des installations suffisantes pour l'exécution des tâches soient disponibles en tout temps. Il est important que ces investissements, qui sont généralement élevés, soient planifiés de façon anticipée et que les questions de financement soient abordées en temps utile.</p> <p><u>Évaluation de l'atteinte de l'objectif</u></p> <p>La planification pluriannuelle actuelle est disponible ; la date de la prochaine mise à jour est fixée. Les objectifs doivent être assortis d'indicateurs, tels que le degré d'usure, par exemple.</p>	<p><a href="#">METAS 2021-2024</a></p>

### 3 Objectifs financiers

Les objectifs financiers concernent, au sens strict, la situation financière de l'établissement et son évolution, sachant que ces établissements n'ont généralement pas de but lucratif. Seul un établissement aux finances saines peut garantir une exécution durable de ses tâches. Les objectifs financiers ont pour but premier d'encourager une fourniture efficiente et moins chère des prestations. Les contributions versées par la Confédération et les émoluments perçus pourront ainsi être maintenus à un bas niveau.

Il importe de veiller notamment aux aspects suivants afin de fixer des objectifs solides :

- les objectifs financiers doivent être ajustés aux priorités stratégiques (ch. 2) et aux objectifs de politique du personnel (ch. 4) ;
- le statut institutionnel et économique de l'établissement doit être dûment pris en compte. Des distinctions s'imposent selon sa structure du financement (contributions de la Confédération, émoluments, revenus des activités commerciales, fonds de tiers).

Outre les objectifs stratégiques, les autres compétences de pilotage (prévues par la loi) du Conseil fédéral seront dûment prises en compte. Ainsi, les objectifs stratégiques incluront notamment des prescriptions concernant les pouvoirs d'approbation (ordonnance sur les émoluments ou sur le personnel, contrats d'affiliation à des caisses de pensions), les dispositions légales sur l'emploi du bénéficiaire, la formation de réserves et la présentation des comptes, ainsi que les conventions de trésorerie et les accords relatifs à l'utilisation de biens réels (par ex. immeubles).

Les objectifs financiers affectent directement l'utilisation faite par les établissements de leurs moyens financiers (autonomie en matière de gestion) et créent des incitations. Si la loi ne le prévoit pas déjà, ils seront donc conçus, notamment pour les établissements à financement mixte, de manière à toujours inclure des incitations à une gestion économe, sans entraver pour autant l'atteinte des objectifs relatifs aux tâches au sens du ch. 2.2. Il faudra également veiller à éviter tout subventionnement croisé des prestations commerciales par les émoluments perçus ou par des contributions de la Confédération (par ex. [art. 28 de la loi sur la HEFP](#) ; [art. 25 LIFM](#) ; [art. 22 LISDC](#) ; tous ces articles s'appuient sur les [art. 41 et 41a LFC](#)). Le cas échéant, il sera adéquat d'édicter des prescriptions spécifiques sur la transparence des comptes (présentation des comptes dans des rubriques distinctes). Les objectifs portant sur les apports (*inputs*) sont à éviter ; autrement dit, le cadre financier (par ex. plafond de dépenses) défini pour la durée de la stratégie ne peut être assimilé à un objectif stratégique.

Caractère impératif	Objectif stratégique	Commentaire	Exemples
	Le Conseil fédéral attend de <l'établissement> qu'<il>		
Obligatoire	<p><b>Rentabilité</b></p> <p>« ... soit géré selon les principes de la gestion d'entreprise et utilise ses ressources de façon économique et efficace. »</p> <p>« ... maintienne des charges d'exploitation à un niveau proportionnel à la taille de &lt;ses coûts de fonctionnement / de son plafond de dépenses / de son portefeuille d'investissements / ...&gt; et que le plafond annuel net de</p>	<p><u>Portée de l'objectif</u></p> <p>L'établissement est géré selon les principes de la gestion d'entreprise et veille à utiliser les ressources dont il dispose de façon économique et efficace. Lorsque cela est judicieux, les coûts d'exploitation ou de fonctionnement peuvent être limités à une part déterminée du budget global ou du plafond de dépenses.</p>	<p><a href="#">SIFEM 2021-2024</a></p> <p><a href="#">Innosuisse 2021-2024</a></p> <p><a href="#">Pro Helvetia 2021-2024</a></p> <p><a href="#">Principe n° 2</a></p> <p><a href="#">Normes ZEWO</a> et <a href="#">Valeurs limites</a></p>

Caractère impératif	Objectif stratégique	Commentaire	Exemples
	Le Conseil fédéral attend de <l'établissement> qu'<il>		
	ses frais d'exploitation n'excède pas ... % du budget / du plafond de dépenses. »	<p><u>Évaluation de l'atteinte de l'objectif</u></p> <p>Pour vérifier si les objectifs ont été dûment atteints, il est généralement possible de se référer aux indicateurs de la comptabilité, par ex. la valeur ajoutée par EPT, les coûts par étudiant, le coût par procédure d'autorisation ou la productivité du travail.</p> <p>Frais administratifs : <u>Normes ZEW0</u> et <u>Valeurs limites</u></p>	
Facultatif	<p><b>Financement</b></p> <p>« ... finance une part de &lt;au moins x % de son budget annuel&gt; par &lt;des prestations commerciales&gt;, &lt;des fonds de tiers&gt; (degré d'autofinancement). »</p> <p>« ... tient également compte, dans la fixation de ses émoluments, de sa compétitivité par rapport à ... »</p> <p>« ... applique une politique durable en matière d'émoluments et vise l'équilibre financier ... . Qu'il examine les possibilités de réduction des émoluments et les soumette au Conseil fédéral pour approbation, pour autant que les réserves aient atteint un montant approprié. »</p>	<p><u>Portée de l'objectif</u></p> <p>Les sources de financement possibles (indemnisations, recettes des émoluments, fonds de tiers) figurent dans les dispositions régissant l'organisation. La « structure concrète des recettes » peut être spécifiée dans les objectifs stratégiques.</p> <p>La politique en matière d'émoluments doit être durable et prévisible. Les dispositions sur les émoluments doivent être conformes aux dispositions de <u>l'ordonnance générale sur les émoluments (OGEmol)</u>. Il faut en outre tenir compte du fait que la Surveillance des prix peut aussi s'exprimer sur une proposition visant à édicter ou à modifier une réglementation relative aux émoluments et qu'elle doit être invitée à donner son avis (voir l'art. 5a OGEmol).</p> <p>S'il existe, par exemple, une certaine concurrence avec d'autres autorités (étrangères) quant au montant des émoluments, il convient de tenir compte de la comparabilité ou de la « compétitivité » avec ces autorités. Si des réserves sont constituées sur la base des émoluments, il convient de réduire ceux-ci dès que l'on peut prévoir un montant suffisant des réserves.</p> <p><u>Évaluation de l'atteinte de l'objectif</u></p>	<p><a href="#">IPI 2022-2026</a></p> <p><a href="#">Skyguide 2024-2027</a></p> <p><a href="#">Innosuisse 2021-2024</a></p> <p><a href="#">HEFP 2021-2024</a></p> <p><a href="#">Principes n° 15 et 26</a></p>

Caractère impératif	Objectif stratégique	Commentaire	Exemples
	Le Conseil fédéral attend de <l'établissement> qu'<il>		
		Structure des recettes, part des subventions publiques, degré d'autofinancement	
Obligatoire	<b>Résultat des comptes</b> « ... présente <au moins> un résultat équilibré pendant la durée de validité des objectifs stratégiques. »	<u>Évaluation de l'atteinte de l'objectif</u> Résultat, commentaire (en particulier pour les années avec un résultat négatif, le cas échéant extrait du rapport d'activité)	<a href="#">HEFP 2021-2024</a> <a href="#">Pro Helvetia 2021-2024</a> <a href="#">SIFEM 2021-2024</a>
Obligatoire	<b>Liquidités et planification des liquidités</b> « ... veille à garantir en tout temps ses liquidités à court et moyen termes et à les surveiller constamment. Qu'il établisse à cet effet une planification continue des liquidités pour [douze] mois mise à jour régulièrement / tous les mois / tous les trimestres. » « ... établisse <tous les mois / tous les trimestres>, un compte des flux de fonds et effectue simultanément une comparaison entre ce compte et le plan de trésorerie. » « ... fournisse régulièrement, lors des entretiens avec le propriétaire, des informations sur l'état actuel des liquidités. » « Si les flux de trésorerie sont négatifs deux trimestres consécutifs, le conseil d'administration prend des mesures appropriées pour les améliorer. En outre, la planification des liquidités et la comparaison entre l'état actuel et l'état souhaité sont effectuées tous les mois. »	<u>Portée de l'objectif</u> Les établissements ont, à l'instar des entreprises, besoin de suffisamment de liquidités pour assurer leur pérennité et exécuter durablement leurs tâches. Le fait que la Confédération soit propriétaire et qu'il existe éventuellement un rattachement à la trésorerie fédérale n'y change rien. Par conséquent, le conseil d'administration ou le conseil de l'institut doit établir une planification des liquidités et surveiller en permanence les fonds disponibles, notamment au moyen d'un compte des flux de fonds et d'une comparaison entre l'état actuel et l'état souhaité. De plus, la situation actuelle des liquidités et les perspectives pour les [douze] prochains mois devraient être régulièrement abordées lors des entretiens avec le propriétaire. <u>Évaluation de l'atteinte de l'objectif</u> Par ex. degré de liquidité 1, 2 et 3. Taux de combustion ( <i>burn rate</i> ) des liquidités (au moins en cas de flux de trésorerie négatifs)	<a href="#">Principe n° 24</a>
Facultatif	<b>Fonds propres et réserves</b> «... gère activement l'ensemble des réserves et réduise de ... % le total des réserves disponibles en <année> d'ici la fin de la période stratégique ... »	<u>Portée de l'objectif</u> Comme chaque EDA est généralement soumise à des conditions spécifiques, il importe d'examiner et de définir dans chaque cas d'espèce avec l'AFF les questions touchant aux fonds propres et à la constitution de réserves, avec les	<a href="#">IPI 2022-2026</a> <a href="#">Domaine des EPF 2021-2024</a>  <a href="#">Principe n° 24</a>

Caractère impératif	Objectif stratégique	Commentaire	Exemples
	Le Conseil fédéral attend de <l'établissement> qu'<il>		
	« Sur décision du Conseil fédéral, la part des bénéfices qui n'est pas nécessaire à la formation de réserves devra être restituée aux bénéficiaires des prestations, <sous forme de réduction des émoluments>. »	<p>objectifs stratégiques qui s'ensuivent.</p> <p>En principe, les établissements au bénéfice d'une garantie de liquidités de la Confédération n'ont pas besoin de fonds propres sous la forme d'un capital de dotation. Un tel capital est créé lorsque des immeubles ou des actifs importants sont cédés à l'établissement et que celui-ci doit procéder à des investissements pour les exploiter. Si la loi le prévoit ou si cela se révèle nécessaire du point de vue de l'exploitation, la constitution de réserves spécifiques et la fixation d'un objectif stratégique en la matière peuvent être une solution adéquate, notamment si l'établissement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dispose d'un important capital immobilisé (par ex. immeubles) ;</li> <li>• doit couvrir des risques de responsabilité spécifiques non assurables qui doivent être couverts par les émoluments ou les taxes perçus ;</li> <li>• est en partie actif sur le marché et doit prendre des risques entrepreneuriaux (rémunération du capital risque ou couverture des pertes éventuelles) ; ou</li> <li>• a réalisé un bénéfice, grâce à des réductions de coûts ou à d'autres mesures, et souhaite l'affecter à de futurs investissements – approuvés par le propriétaire (incitations à une bonne gestion).</li> </ul> <p>Le Conseil fédéral décide de l'affectation du bénéfice selon les prescriptions légales. Des réserves peuvent être constituées à concurrence du montant prévu par la loi.</p> <p>Le montant des réserves doit être constamment surveillé. Si les réserves sont trop élevées, il faut prévoir des plans de réduction et les inscrire dans les objectifs stratégiques. Au besoin, il est également possible de préciser dans les objectifs stratégiques</p>	<p><a href="#">Normes Zewo</a> (réserves) et <a href="#">indicateurs</a></p>

Caractère impératif	Objectif stratégique	Commentaire	Exemples
	Le Conseil fédéral attend de <l'établissement> qu'<il>		
		<p>l'utilisation concrète des réserves.</p> <p>Parallèlement aux plans de réduction, il convient également de vérifier le montant du financement. Il faudra ainsi réduire les indemnités les années suivantes (puisque l'on peut présumer qu'elles sont trop élevées si des bénéfices sont réalisés sur plusieurs années). On notera que pour les établissements financés par des taxes, le Conseil fédéral doit traiter la question de la constitution des réserves déjà au moment de fixer le montant des taxes.</p> <p>Lorsqu'un établissement est financé, au moins en partie, par des émoluments, ceux-ci doivent être abaissés. Cette réduction des réserves par une baisse des émoluments doit être mise en œuvre dans le cadre d'une modification de l'ordonnance sur les émoluments. S'il est constaté que les réserves sont trop élevées, le conseil d'administration ou le conseil de l'institut sera chargé de présenter, dans le cadre des objectifs stratégiques et / ou des entretiens avec le propriétaire, un plan de réduction pour x années et de demander les réductions correspondantes des émoluments ou des taxes.</p> <p>Il est donc nécessaire de coordonner les objectifs stratégiques dans ce domaine et la réglementation des taxes.</p> <p>La distribution de bénéfices à la Confédération n'est pas autorisée. Il est notamment interdit de distribuer à la Confédération des bénéfices tirés des émoluments. L'émolument se transformerait alors en un impôt, ce qui nécessiterait une base légale suffisante dans la Constitution fédérale.</p>	
Facultatif	<p><b>Endettement net</b></p> <p>« ... limite son endettement net &lt;à un montant</p>	<p><u>Portée de l'objectif</u></p> <p>Tout endettement sous la forme d'un emprunt auprès de tiers</p>	<p><a href="#">Skyguide 2024-2027</a></p>

Caractère impératif	Objectif stratégique	Commentaire	Exemples
	Le Conseil fédéral attend de <l'établissement> qu'<il>		
	<p>équivalent à 1 x/ 2 x l'EBITDA&gt; / &lt;à x millions&gt; au maximum.</p> <p>« ... limite son facteur d'endettement à &lt;x années&gt; au maximum. »</p>	<p>doit a priori être exclu. Les établissements ne sont pas autorisés à s'endetter, notamment parce qu'ils sont en principe rattachés à la Trésorerie fédérale. La convention de trésorerie conclue avec l'AFF exclut en général tout endettement auprès de tiers.</p> <p>Un emprunt auprès de tiers pourrait être contracté à titre exceptionnel avec le consentement de l'AFF, si cela s'avère avantageux. Si un établissement s'endette auprès de la Confédération, c'est généralement dans le cadre de sa création, à titre de financement provisoire, jusqu'à ce que les recettes issues des émoluments ou les subventions nécessaires soient disponibles ou lui aient été allouées. Un autre motif d'endettement est le recours à la garantie de liquidités de la Confédération. Les modalités à ce sujet sont réglées dans la convention de trésorerie et ne sont généralement pas l'objet des objectifs stratégiques.</p> <p>Dans les rares cas où un endettement est autorisé, un objectif stratégique devra fixer un plafond, afin de limiter le risque financier encouru par le propriétaire.</p>	
Facultatif	<p><b>Présentation des comptes</b></p> <p>« ... présente les comptes selon une norme reconnue. »</p>	<p><u>Portée de l'objectif</u></p> <p>La présentation des comptes est effectuée selon une norme comptable reconnue, en tenant compte de l'<a href="#">ordonnance sur les normes comptables reconnues</a>. Une présentation des comptes établie selon le code des obligations ne suffirait pas, celle-ci ne garantissant pas une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de l'établissement (<i>true and fair view</i>). Si la loi d'organisation comporte les dispositions visées à <a href="#">l'art. 17 (en particulier l'al. 3) de la loi-type</a>, il est généralement possible de renoncer à cet objectif.</p>	<p><a href="#">Principes n° 19, 20, 23, 25</a></p>

Caractère impératif	Objectif stratégique	Commentaire	Exemples
	Le Conseil fédéral attend de <l'établissement> qu'<il>		
		<p><u>Évaluation de l'atteinte de l'objectif</u></p> <p>Norme de présentation des comptes applicable selon le rapport de l'organe de révision.</p>	
Obligatoire	<p><b>Neutralité concurrentielle</b></p> <p>« ... perçoive, pour les prestations fournies sur la base du droit privé, au moins des prix couvrant les coûts et, afin d'éviter des distorsions de concurrence, exclue de manière démontrable toute subvention croisée des prestations à des tiers par des ressources issues d'émoluments en tenant un compte séparé dans sa comptabilité. »</p>	<p><u>Portée de l'objectif</u></p> <p>Les prestations commerciales (c'est-à-dire les prestations fondées sur le droit privé) ne sont admises que s'il existe une base légale spécifique dans la loi sur l'organisation. Si des prestations commerciales sont fournies, il convient de séparer les différents produits dans la comptabilité et de les présenter séparément. À cet effet, une comptabilité par secteur est en général nécessaire.</p> <p><u>Évaluation de l'atteinte de l'objectif</u></p> <p>Comptabilité par secteur : oui / non</p>	<p><a href="#">IPI 2022-2026</a></p> <p><a href="#">Principes n° 15, 28</a></p>

## 4 Objectifs en matière de personnel et de prévoyance

Les objectifs stratégiques ne sont que l'un des instruments de pilotage dont dispose le Conseil fédéral dans le domaine de la politique du personnel. Le principal étant le statut du personnel de l'EDA, qui figure typiquement dans une loi sur l'organisation. Le Conseil fédéral a décidé de doter les fournisseurs de prestations de service ayant un caractère de monopole et les établissements chargés de la surveillance de l'économie ou de la sécurité d'un statut de droit public<sup>2</sup>. Les établissements assumant ces types de tâches sont par conséquent soumis à la loi sur le personnel de la Confédération<sup>3</sup> ainsi qu'aux dispositions d'exécution spécifiques<sup>4</sup>, qui sont édictées par l'organe de conduite suprême et soumises à l'approbation du Conseil fédéral.

À l'instar des autres objectifs stratégiques, les objectifs de politique de personnel servent à préciser et mettre en œuvre les dispositions légales, à la lumière des exigences spécifiques auxquelles l'établissement devra satisfaire à moyen terme. Par souci de cohérence, les objectifs de politique du personnel et de politique de prévoyance doivent être harmonisés avec les priorités stratégiques (ch. 2) et les objectifs financiers (ch. 3).

### 4.1 Priorités programmatiques

Le Conseil fédéral formule dans les objectifs programmatiques ses attentes en matière de politique du personnel et de conduite vis-à-vis de l'établissement. À l'instar des priorités programmatiques (ch. 2.1), ces objectifs à caractère général peuvent servir de point de départ pour définir sous le ch. 4.2 des objectifs liés à la situation ou pour discuter de questions spécifiques dans le cadre des entretiens avec le propriétaire.

Caractère impératif	Objectif stratégique	Commentaire	Exemples
	Le Conseil fédéral attend de <l'établissement> qu'<il>		
Obligatoire	<b>Politique du personnel</b> « ... pratique une politique du personnel prévoyante, socialement responsable, transparente et fiable, et offre des conditions de travail concurrentielles pour tous les groupes d'âge, dans un cadre propice au développement personnel et à la performance. »	<u>Évaluation de l'atteinte de l'objectif</u> L'atteinte des objectifs n'est généralement pas directement mesurable et doit être appréciée à l'aide d'une série d'indicateurs adéquats et d'autres informations. Au cas où les rapports sur la gestion du personnel visés à l' <a href="#">art. 5 de la loi sur le personnel de la Confédération (LPers)</a> que doivent établir les EDA contiendraient de tels indicateurs, ils pourront être repris tels quels pour indiquer le degré d'atteinte des	<a href="#">SIFEM 2021-2024</a> <a href="#">HEFP 2021-2024</a> <a href="#">Domaine des EPF 2021-2024</a> <a href="#">Accord concernant le rapport sur la gestion du personnel entre les Commissions de gestion et les Commissions des finances des</a>

<sup>2</sup> [Rapport sur le gouvernement d'entreprise 2006](#) ainsi que rapport complémentaire – notamment pour le pilotage en matière de politique du personnel et de politique de prévoyance – (FF **2009**, 2680 - 2695 et 2696 - 2705). Le SERV et l'ASR constituent des exceptions (les deux disposent de rapports de travail de droit privé ; elles sont cependant tenues de suivre les principes en matière de politique du personnel de la Confédération ([art. 6a LPers](#) et [ordonnance sur les salaires des cadres](#)).

<sup>3</sup> RS **172.220.1**

<sup>4</sup> L'ordonnance sur le personnel de l'établissement joue ici un rôle important. Elle-même est régie par l'ordonnance-cadre LPers (RS **172.220.11**), qui détermine dans quel cadre les employeurs et les services spécialisés au sens des art. 37 et 38 LPers peuvent édicter des dispositions d'exécution ou conclure des conventions collectives de travail.

Caractère impératif	Objectif stratégique	Commentaire	Exemples
	Le Conseil fédéral attend de <l'établissement> qu'<il>		
		objectifs stratégiques. Conformément à l'accord conclu entre les Commissions de gestion et les Commissions des finances des Chambres fédérales, d'une part, et le Conseil fédéral, d'autre part, les entités de la Confédération devenues autonomes établissent leur rapport conformément aux prescriptions de l'art. 4, al. 1 et 2, de <a href="#">l'ordonnance-cadre LPers</a> . Par conséquent, les valeurs stratégiques visées pour la gestion du personnel peuvent aussi être utilisées pour déterminer des indicateurs et des valeurs cibles. Les rapports sur la gestion du personnel que doivent établir les EDA ne sont pas publics.	<a href="#">Chambres fédérales et le Conseil fédéral (OFPER)</a> <a href="#">Valeurs cibles stratégiques applicables à la gestion du personnel de l'administration fédérale (OFPER)</a>  <a href="#">Principe n° 32</a>
Obligatoire	<p><b>Conduite</b></p> <p>... encourage parmi les supérieurs hiérarchiques et les collaborateurs une attitude professionnelle intègre, en accord avec les prescriptions du rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Confédération.</p> <p>« ... adopte une pratique de direction fondée sur l'estime réciproque, le respect, la confiance, la fiabilité, la coopération, la participation et la responsabilité et qui promeut et exige la performance et une compétence professionnelle élevée. »</p> <p>« ... crée un climat de confiance par la communication déployée tant à l'interne qu'à l'externe. »</p> <p>« ... intègre l'essentiel des objectifs stratégiques dans les conventions d'objectifs conclues avec les cadres au plus haut niveau hiérarchique et en tient dûment compte lors de l'évaluation des prestations. »</p> <p>« ... son conseil d'administration examine périodiquement son fonctionnement et prend les mesures nécessaires. »</p>	<p><u>Portée de l'objectif</u></p> <p>Les valeurs fondamentales mentionnées ici doivent être intégrées dans la culture de direction et la culture de l'établissement et constituer une base essentielle de la collaboration des employés. À cet effet, l'établissement doit créer les bases nécessaires et prendre continuellement des mesures pour transmettre et consolider ces valeurs (formations, sensibilisations, informations, etc.)</p> <p>Une communication interne et externe appropriée fait partie des instruments et des mesures de direction nécessaires.</p> <p><u>Évaluation de l'atteinte de l'objectif</u></p> <p>Il n'est pas possible de vérifier directement l'atteinte des objectifs concernant l'intégrité et la gouvernance d'entreprise de la Confédération. Il est toutefois possible de vérifier que les valeurs de base et les modes de comportement figurent dans des règlements d'organisation, dans des règlements internes, dans des directives internes à l'établissement (par ex. sur les activités accessoires) ou dans un code de conduite et que les (nouveaux) collaborateurs sont informés de ces valeurs et de</p>	<p><a href="#">Innosuisse 2021-2024</a></p> <p><a href="#">IPI 2022-2026</a></p> <p><a href="#">Code de comportement de l'administration fédérale</a></p> <p><a href="#">Code de conduite de la FINMA</a></p> <p><a href="#">Code de conduite de l'IFSN</a></p> <p><a href="#">Code de déontologie de l'ASR</a></p> <p><a href="#">Code de comportement Service suisse d'attribution des sillons</a></p> <p><a href="#">Directives du Conseil des EPF sur le traitement des signalements faits par des employés du domaine des EPF et concernant des comportements juridiquement ou éthiquement incorrects (Directives relatives au service d'ombudsman du Conseil des EPF)</a></p>

Caractère impératif	Objectif stratégique	Commentaire	Exemples
	Le Conseil fédéral attend de <l'établissement> qu'<il>		
		ces principes de base. Des sensibilisations régulières du personnel ou, si nécessaire, des formations de mise à jour des connaissances dans les domaines de l'intégrité et de la lutte contre la corruption peuvent aussi servir d'indicateurs attestant que ce thème fait partie intégrante du mode de travail, de la culture de direction et de la culture de l'établissement.	<a href="#">Directives du Conseil des EPF relatives aux activités accessoires du corps professoral du domaine des EPF</a> <a href="#">Directives du Conseil des EPF sur les activités accessoires des membres des directions des EPF ou des directions des établissements de recherche</a> <a href="#">Principes n° 3, 5, 6</a>

## 4.2 Objectifs spécifiques, liés à la situation

La liste des objectifs liés à la situation mentionnera divers champs d'activité en matière de politique du personnel et de politique de prévoyance. Il est indiqué de prévoir des objectifs stratégiques notamment sur les points où le Conseil fédéral aspire à des changements ou qui, au vu du contexte, exigent un pilotage ciblé.

Les exemples d'objectifs présentés ici sont formulés en tant qu'« amélioration » de la situation de départ. Si une amélioration n'est pas nécessaire, il est possible d'exiger le maintien du niveau actuel (« ... maintienne le niveau élevé atteint <nom du champ> ») ou de procéder à des comparaisons (« se classe dans le tiers supérieur ... pour <nom du champ> par rapport aux organisations actives dans des branches apparentées. »).

Caractère impératif	Objectif stratégique	Commentaire	Exemples
	Le Conseil fédéral attend de <l'établissement> qu'<il>		
Facultatif	<b>Conditions et modèles de temps de travail</b> « ... améliore, par des mesures appropriées, la compatibilité entre la profession et la vie privée. » « ... encourage activement la relève et dispose de modèles de carrière appropriés. »	<u>Portée de l'objectif</u> En fonction de l'aménagement des conditions de travail, cet objectif peut aussi servir à fixer des priorités concrétisant l'objectif relatif à la politique du personnel (voir le ch. 4.1 ci-dessus). L'objectif peut aussi être formulé de façon plus détaillée, par exemple dans les domaines des indicateurs cibles	<a href="#">HEFP 2021-2024</a> <a href="#">SERV 2024-2027</a> <a href="#">Domaine des EPF 2021-2024</a>

		<p>mentionnés ci-dessous.</p> <p>Les conditions de travail constituent également un aspect partiel des 17 ODD. Si nécessaire, un lien peut donc être établi avec les objectifs de durabilité.</p> <p><u>Évaluation de l'atteinte de l'objectif</u></p> <p>La satisfaction du personnel doit être recensée à intervalles réguliers par des mesures appropriées (par ex. enquêtes par questionnaire). Il faut définir des valeurs cibles et établir une comparaison avec les enquêtes précédentes. La part des postes à temps partiel, le rapport entre les offres d'emploi avec un taux d'occupation de moins de 80 % et le total des offres d'emploi par année, la description des mesures, les dépenses ou activités de formation et le taux de rotation du personnel en comparaison avec d'autres institutions semblables permettent également d'évaluer l'atteinte de l'objectif.</p> <p>Il convient éventuellement de faire évaluer périodiquement la politique du personnel par un organisme externe, en particulier pour les établissements où le nombre d'employés est important. Cette mesure permet notamment de déterminer si les rapports professionnels sont modernes et compétitifs, garantissant ainsi la possibilité de continuer à attirer suffisamment de personnel qualifié.</p>	
	<p><b>Formation professionnelle de base</b></p> <p>« ... augmente la part des apprentis à &lt;x % de son effectif&gt; et la part des stagiaires de haute école à &lt;x % de son effectif&gt;. »</p>	<p><u>Portée de l'objectif</u></p> <p>D'une part, la formation des apprentis et des stagiaires de haute école renforce les efforts déployés par la Confédération dans ce domaine (création de places d'apprentissage, soutien aux mesures dans la formation professionnelle). D'autre part, elle constitue un moyen pour l'entité devenue autonome de s'assurer qu'elle disposera de suffisamment de personnel qualifié à l'avenir.</p> <p><u>Évaluation de l'atteinte de l'objectif</u></p> <p>Nombre d'apprentis, nombre de stagiaires de haute école en pourcentage de l'effectif du personnel.</p>	<p><a href="#">Pro Helvetia 2021-2024</a></p> <p><a href="#">HEFP 2021-2024</a></p> <p><a href="#">Domaine des EPF 2021-2024</a></p> <p><a href="#">Valeurs cibles stratégiques applicables à la gestion du personnel de l'administration fédérale (OFPER)</a></p>

		Voir le ch. 4.1 ci-dessus.	
Facultatif	<p><b>Diversité, égalité des chances et plurilinguisme du personnel</b></p> <p>« ... augmente la part &lt;des femmes / des hommes&gt; / &lt;des collaborateurs en situation de handicap&gt;, &lt;des collaborateurs de langue maternelle française / italienne / allemande&gt; &lt;à x % de l'effectif du personnel&gt;. »</p> <p>« ... définit des mesures visant à augmenter la diversité au sein de son personnel afin d'accroître le nombre de collaborateurs issus de groupes sociaux sous-représentés. »</p> <p>« ... attache une grande importance au plurilinguisme de ses collaborateurs et recherche une représentation équitable des langues nationales, conforme aux fourchettes de la Confédération (<a href="#">art. 7 de l'ordonnance sur les langues</a>) ainsi que des sexes. »</p> <p>« ... promeut la diversité linguistique et recherche une représentation équitable des langues nationales et des sexes. »</p> <p>« ... encourage et soutient l'engagement de personnes en situation de handicap. »</p>	<p><u>Portée de l'objectif</u></p> <p>La diversité, l'égalité des chances et la pluralité doivent aussi être promues auprès du personnel des entités devenues autonomes. Le plurilinguisme / la représentation des langues nationales (voir l'<a href="#">art. 7 de l'ordonnance sur les langues</a>) en constitue un aspect. L'objectif est de mettre en place une politique du personnel inclusive et tournée vers l'avenir, tout en prenant en considération les compétences professionnelles nécessaires du personnel.</p> <p>S'il existe des prescriptions légales (en particulier des obligations) dans ces domaines, l'objectif est obligatoire.</p> <p><u>Évaluation de l'atteinte de l'objectif</u></p> <p>Part des catégories de personnel concernées en % de l'effectif du personnel, taux de rotation en comparaison avec d'autres institutions semblables.</p>	<p><a href="#">Pro Helvetia 2021-2024</a></p> <p><a href="#">MNS 2021-2024</a></p> <p><a href="#">IPI 2022-2026</a></p> <p><a href="#">Domaine des EPF 2021-2024</a></p> <p><a href="#">Valeurs cibles stratégiques applicables à la gestion du personnel de l'administration fédérale (OFPER)</a></p>
Facultatif	<p><b>Adaptations structurelles, difficultés économiques</b></p> <p>« ... prend suffisamment tôt toutes les mesures raisonnablement exigibles pour éviter des licenciements et applique le cas échéant un plan social adéquat. »</p>	<p><u>Portée de l'objectif</u></p> <p>Cet objectif doit notamment être inclus lorsque l'établissement est confronté à des adaptations structurelles, à une réorientation ou à d'autres changements ayant des conséquences sur le personnel. Des changements dans l'environnement économique, politique, technique et social peuvent entraîner des conséquences sur l'exécution des tâches de l'établissement. Une telle situation impose parfois des adaptations et des restructurations susceptibles de toucher également le personnel. C'est pourquoi il convient de prendre toutes les mesures</p>	

		<p>raisonnablement exigibles pour éviter autant que possible des licenciements (réorganisations internes, gel des embauches, conversions de dettes, réduction de postes liée aux fluctuations naturelles, etc.). Une réduction de l'effectif du personnel ne peut cependant pas toujours être évitée. Dans un tel cas, un plan social adéquat peut réduire les conséquences négatives pour les collaborateurs concernés.</p> <p><u>Évaluation de l'atteinte de l'objectif</u></p> <p>Proportion des départs volontaires ou involontaires ; taux de morbidité (maladie, accident), perception subjective de l'état de santé (enquête auprès du personnel), réduction de postes liée aux fluctuations naturelles.</p> <p>Descriptions des mesures éventuelles (y c. plan social)</p>	
Facultatif	<p><b>Formation et perfectionnement</b></p> <p>« ... s'efforce, par des mesures durables de formation et de perfectionnement, d'améliorer les chances de ses collaborateurs sur le marché de l'emploi. »</p> <p>« ... encourage, par la formation et le perfectionnement, une haute compétence professionnelle et la promotion professionnelle en tenant compte de la progression de la numérisation et de la transformation numérique de l'environnement de travail. »</p> <p>« ... promeuve le développement professionnel et la formation continue des collaborateurs dans toutes les fonctions et à tous les niveaux et les soutienne dans leur plan de carrière. »</p>	<p><u>Portée de l'objectif</u></p> <p>Ce n'est que s'il s'engage pour conserver et développer les connaissances de ses collaborateurs que l'établissement pourra continuer à garantir l'exécution de ses tâches. Il est également nécessaire qu'il préserve et développe les compétences professionnelles et de direction nécessaires. L'établissement doit par ailleurs réagir aux changements actuels, par exemple à l'accroissement et à l'accélération de la transformation numérique, en offrant des formations et des perfectionnements appropriés.</p> <p>Les mesures de formation et de perfectionnement ont aussi l'avantage d'augmenter l'attrait de l'établissement en tant qu'employeur.</p> <p>S'il existe des prescriptions légales (en particulier des obligations) dans ces domaines, l'objectif est obligatoire (voir par ex. l'<a href="#">art. 4, al. 2, let. b, LPers</a>).</p> <p><u>Évaluation de l'atteinte de l'objectif</u></p> <p>Nombre d'heures de formation et de perfectionnement par personne et par an.</p>	<p><a href="#">SERV 2024-2027</a></p> <p><a href="#">Pro Helvetia 2021-2024</a></p> <p><a href="#">MNS 2021-2024</a></p> <p><a href="#">Skyguide 2024-2027</a></p> <p><a href="#">Domaine des EPF 2021-2024</a></p>

		<p>Part du budget global allouée aux formations et aux perfectionnements.</p> <p>Nombre de collaborateurs par rapport à l'effectif du personnel, qui ont actuellement achevé une formation ou un perfectionnement / qui l'ont achevé cette année (répartition au sein de l'effectif du personnel et taux de réussite).</p> <p>Pour chaque point, comparaisons avec des institutions semblables.</p>	
Facultatif	<p><b>Autres champs d'action de la politique du personnel</b></p> <p>« ... fasse en sorte que des postes de travail accessibles aux personnes en situation de handicap soient mis à disposition dans son secrétariat. »</p> <p>« ... fasse en sorte que l'âge de départ à la retraite de ses collaborateurs soit adapté. »</p>	<p>En fonction de la situation, il est envisageable d'inscrire d'autres objectifs en matière de politique du personnel dans les objectifs stratégiques afin d'exploiter le potentiel d'optimisation au cours de la période concernée.</p> <p>Les chiffres-clés relatifs à la rotation du personnel peuvent servir d'indicateurs pour d'autres objectifs (par ex. fiabilité ou constance de la politique du personnel). Il est imaginable que la rotation du personnel constitue un objectif séparé lorsqu'il faut répondre à des exigences spécifiques (par ex. lorsque le propriétaire estime que le taux de rotation est trop élevé).</p> <p>Il en va de même pour les domaines de la santé et du partenariat social (par ex. conclusion de conventions dans la période d'objectifs concernée).</p>	<p><a href="#">Swissmedic 2023-2026</a></p> <p><a href="#">Pro Helvetia 2021-2024</a></p> <p><a href="#">Skyguide 2020-2023</a></p>
Facultatif	<p><b>Cadres supérieurs</b></p> <p>« ... applique un système de rémunération visant une réussite économique durable de l'entreprise et conforme à l'<a href="#">art. 6a, al. 1 à 5, de la loi sur le personnel de la Confédération</a> et aux dispositions de l'<a href="#">ordonnance sur les salaires des cadres</a><sup>5</sup>. »</p>	<p><u>Portée de l'objectif</u></p> <p>Cette prescription ne sera intégrée aux objectifs stratégiques que si l'EDA n'est pas soumise à la LPers et si les bases juridiques (loi spéciale, ordonnance ou statuts) ne concrétisent pas déjà l'art. 6a LPers.</p> <p><u>Évaluation de l'atteinte de l'objectif</u></p> <p>Explications figurant dans les rapports de gestion</p>	<p><a href="#">Skyguide 2024-2027</a></p> <p><a href="#">Principe n° 31</a></p>

<sup>5</sup> RS 172.220.12

		Rapport sur le salaire des cadres	
Obligatoire	<p><b>Prévoyance professionnelle (caisse de pensions)</b></p> <p>« ... aligne le niveau de prestations défini dans ses plans de prévoyance sur ceux de l'administration fédérale et répartisse les charges de manière adéquate entre les assurés et l'employeur. »</p> <p>« ... informe en temps voulu le Conseil fédéral de l'existence d'un découvert nécessitant un assainissement et des mesures prévues pour y remédier. »</p>	<p><u>Portée de l'objectif</u></p> <p>Les exemples d'objectifs concernant la prévoyance professionnelle laissent une certaine marge de manœuvre aux établissements. Ces derniers, généralement affiliés à PUBLICA, doivent proposer des prestations concurrentielles sans pour autant coûter beaucoup plus cher que celles prévues par l'administration fédérale centrale.</p> <p><u>Évaluation de l'atteinte de l'objectif</u></p> <p>Taux de couverture de l'institution de prévoyance, rapport entre les cotisations de l'employeur et de l'employé (fourchette des cotisations conformément à l'<a href="#">art. 32g, al. 1, LPers</a>).</p>	<p><a href="#">HEFP 2021-2024</a></p> <p><a href="#">Domaine des EPF 2021-2024</a></p> <p><a href="#">Principes n° 36, 37</a></p>

## 5 Coopérations et participations

Caractère impératif	Objectif stratégique	Commentaire	Exemples
	Le Conseil fédéral attend de <l'établissement> qu'<il>		
Obligatoire	« ... puisse passer des accords de coopération (participations, alliances, création de sociétés, participation à des réseaux ou autres formes de collaboration) dans le cadre de son mandat de prestations et compte tenu des exigences légales, de ses possibilités financières et de ses ressources en personnel, pour autant que ces accords contribuent à remplir le mandat légal, à réaliser les objectifs stratégiques et à garantir au moins la valeur de l'établissement. Par ailleurs, ces participations et coopérations doivent être gérées avec professionnalisme et tenir suffisamment compte des risques (tant du côté de l'établissement que de celui de la Confédération). Le Conseil fédéral attend de <l'établissement> qu'il lui soumette [ainsi qu'au service propriétaire] à temps ses projets prévoyant une coopération avec des sociétés ou organisations ou une prise de participation financière dans celles-ci, présentant un lien avec l'étranger, entraînant des risques pour l'établissement ou la Confédération, ou ayant une importance stratégique. »	<p><u>Portée de l'objectif</u></p> <p>Si la loi sur l'organisation autorise des coopérations ou des participations et qu'elles sont prévues ou existent déjà, il est nécessaire de fixer un objectif stratégique concernant le financement, l'exécution des tâches, le pilotage et le contrôle.</p> <p>Il convient de noter que, sans base légale spécifique, il n'est pas possible de déléguer à des tiers, dans le cadre de coopérations ou de participations, des tâches transférées. Pour les établissements, une délégation à des tiers n'est guère pertinente.</p> <p>Si un établissement ne souhaite pas conclure certains types de coopération et de participation, il peut les limiter voire les exclure explicitement.</p> <p>Le Conseil fédéral et les services propriétaires doivent être informés suffisamment tôt des nouvelles coopérations et participations et des principaux changements, en particulier si les coopérations sont liées à des engagements financiers, si elles sont internationales ou stratégiquement importantes (pour d'autres motifs) ou si elles impliquent des risques pour l'établissement et la Confédération.</p> <p><u>Évaluation de l'atteinte de l'objectif</u></p> <p>Description : nouvelles coopérations et participations, activités / état des coopérations et des participations existantes, effets escomptés / obtenus sur le résultat d'exploitation. Les prescriptions légales et le principe n° 14 du rapport sur le gouvernement d'entreprise doivent être respectés. Concordance des activités des coopérations / des participations avec les objectifs stratégiques ; respect des objectifs stratégiques par le</p>	<p><a href="#">Skyguide 2024-2027</a></p> <p><a href="#">Domaine des EPF 2021-2024</a></p> <p><a href="#">Principe n° 14</a></p>

		partenaire de coopération / de la participation ; le Conseil fédéral / le service propriétaire a été informé suffisamment tôt : oui / non	
Facultatif	« ... s'engage au sein de réseaux appropriés ou de regroupements d'organisations poursuivant des buts similaires, si cela peut l'aider à atteindre ses objectifs stratégiques. Le Conseil fédéral attend de <l'établissement> qu'il lui soumette [ainsi qu'au service propriétaire] à temps ses participations à des réseaux ou des regroupements et les activités qu'il y déploie lorsqu'elles ont des conséquences financières [importantes], présentent un lien avec l'étranger, entraînent des risques spéciaux pour l'établissement ou la Confédération, ou ont une importance stratégique.	<p><u>Portée de l'objectif</u></p> <p>Les réseaux et les regroupements d'organisations, y compris la participation à des organismes internationaux, peuvent servir à l'échange d'informations, à l'anticipation de problèmes et de tendances et au perfectionnement des collaborateurs.</p> <p>S'il existe, par exemple à l'échelon cantonal, communal ou international des offres semblables ou complémentaires à celles de l'établissement, il faut garantir autant que possible que les personnes ou les entreprises accèdent directement aux bons interlocuteurs (par ex. pour demander des subventions). Il peut être judicieux de mettre en place des coopérations et des mécanismes de collaboration (à des fins de coordination) pour garantir le principe du <i>no wrong door</i>.</p> <p>Le Conseil fédéral et les services propriétaires doivent être informés suffisamment tôt des nouveaux réseaux / regroupements d'organisations ou de l'adhésion à de tels réseaux / regroupements ainsi que des principaux changements, en particulier si les activités sont liées à des engagements financiers, si elles sont internationales ou stratégiquement importantes (pour d'autres motifs) ou si elles impliquent des risques pour l'établissement et la Confédération.</p> <p><u>Évaluation de l'atteinte de l'objectif</u></p> <p>Enquêtes auprès des clients : nombre de tentatives infructueuses / de requêtes à la « mauvaise adresse » ; nombre d'échanges dans le cadre de réseaux / d'organisations ; respect des objectifs stratégiques par le partenaire de coopération / de la participation ; le Conseil fédéral / le service propriétaire a été informé : oui / non.</p>	<p><a href="#">SIFEM 2021-2024</a></p> <p><a href="#">HEFP 2021-2024</a></p> <p><a href="#">Innosuisse 2021-2024</a></p> <p><a href="#">SERV 2024-2027</a></p> <p><a href="#">MNS 2021-2024</a></p> <p><a href="#">ISDC 2020-2023</a></p>

## 6. Adaptation des objectifs stratégiques

Caractère impératif	Objectif stratégique	Commentaire	Exemples
Obligatoire	<p>« Le Conseil fédéral pourra au besoin adapter les objectifs stratégiques pendant leur durée de validité. Il statue à ce sujet après avoir consulté &lt;le conseil de l'institut&gt; de &lt;l'établissement&gt;.</p> <p>Les présents objectifs sont valables pour la période du [date] au [date]. »</p>	<p>Cette disposition découle du <a href="#">principe n° 22b</a>, qui prévoit des mesures en cas de dérive. Par ailleurs, l'<a href="#">art. 28, al. 1<sup>bis</sup>, let. b, LParl</a>, dispose que l'Assemblée fédérale peut charger le Conseil fédéral de fixer les objectifs stratégiques ou de les modifier.</p> <p>Si, exceptionnellement, les objectifs stratégiques ne correspondent pas à quatre années civiles (c'est-à-dire de janvier à décembre), il convient d'indiquer ici la durée de validité exacte.</p>	<p><a href="#">SIFEM 2021-2024</a></p> <p><a href="#">HEFP 2021-2024</a></p> <p><a href="#">Innosuisse 2021-2024</a></p> <p><a href="#">SERV 2024-2027</a></p> <p><a href="#">MNS 2021-2024</a></p> <p><a href="#">Skyguide 2024-2027</a></p> <p><a href="#">Domaine des EPF 2021-2024</a></p> <p><a href="#">ISDC 2024-2027</a></p> <p><a href="#">IPI 2021-2024</a></p> <p><a href="#">Principe n° 22b</a></p>

## 7. Établissement de rapports

Caractère impératif	Objectif stratégique	Commentaire	Exemples
	Le Conseil fédéral attend de <l'établissement> qu'<il>		
Obligatoire	« ... soumette au Conseil fédéral, en complément du rapport de gestion, <le plus tôt possible au cours du 1 <sup>er</sup> trimestre>, un rapport écrit sur l'atteinte des objectifs stratégiques durant l'année écoulée. Il récoltera à cet effet les données et les chiffres-clés nécessaires, en tenant compte des valeurs cibles, des chiffres-clés et des indicateurs.	L'annexe des objectifs doit expressément mentionner les chiffres-clés utilisés pour le rapport annuel sommaire.	<a href="#">Pro Helvetia 2021-2024</a> <a href="#">SIFEM 2021-2024</a> <a href="#">HEFP 2021-2024</a> <a href="#">Innosuisse 2021-2024</a> <a href="#">SERV 2024-2027</a> <a href="#">MNS 2021-2024</a> <a href="#">Skyguide 2024-2027</a> <a href="#">Domaine des EPF 2021-2024</a> <a href="#">IPI 2021-2024</a> <a href="#">ISDC 2024-2027</a>  <a href="#">Principes n° 16 et 18</a>
Obligatoire	« ... échange périodiquement, en cours d'année, des informations avec des représentants de la Confédération, notamment dans le cadre des entretiens <trimestriels / au moins semestriels> avec le propriétaire. L'<établissement> informe le propriétaire et le service propriétaire de manière proactive. »		<a href="#">Pro Helvetia 2021-2024</a> <a href="#">SIFEM 2021-2024</a> <a href="#">HEFP 2021-2024</a> <a href="#">SERV 2024-2027</a> <a href="#">MNS 2021-2024</a> <a href="#">Skyguide 2024-2027</a> <a href="#">Domaine des EPF 2021-2024</a> <a href="#">IPI 2021-2024 ; ISDC 2020-2023</a>

## Annexe

### Catalogue des valeurs cibles, des indicateurs et des chiffres-clés

La présence de valeurs cibles, d'indicateurs et de chiffres-clés valides est importante pour que les rapports adressés par le Conseil fédéral au Parlement constituent un instrument de travail fiable.

Le présent catalogue représente une proposition, qui n'a rien d'obligatoire ni d'exhaustif. Il est toutefois **obligatoire** de définir des **chiffres-clés**, des **indicateurs** et des **valeurs cibles**, sans quoi il n'est pas possible de vérifier les objectifs stratégiques.

Les valeurs cibles, les indicateurs et les chiffres-clés doivent être structurés selon la **règle SMART** (**s**pécifique, **m**esurable, **a**pproprié, **r**éaliste, **t**emporel ; au sujet de la mesurabilité, voir p. 3).

En outre, on utilisera autant que possible des systèmes d'indicateurs existants. On peut prendre comme références par exemple les valeurs cibles, les indicateurs et les chiffres-clés des services propriétaires dans le cadre du compte d'État.

En outre, la définition des valeurs cibles, des chiffres-clés et des indicateurs permet de vérifier que l'objectif respecte la règle SMART. L'impossibilité de trouver et de déterminer des valeurs cibles, des chiffres-clés et des indicateurs indique que les objectifs sont par exemple irréalistes, inadéquats ou formulés de manière trop vague.

Alors que pour les objectifs stratégiques, la publication est obligatoire, elle est facultative pour l'annexe et les valeurs cibles, indicateurs et chiffres-clés qui y figurent. Cette publication permet de faire connaître les valeurs cibles, les chiffres-clés et les indicateurs qui serviront à vérifier l'atteinte des objectifs. La publication des valeurs-cibles concrètes n'est toutefois pas obligatoire.

## 2 Priorités stratégiques

### 2.1 Objectifs programmatiques

Champ d'évaluation	Indicateurs / chiffres-clés / valeurs cibles
Anticipation des problématiques et des tendances qui se dessinent, axes de développement de la période stratégique, préparation aux changements structurels	Compte rendu dans le rapport de gestion Normes internationales Indicateurs clés de performance reconnus Tableau de bord du conseil d'administration
Utilisation des technologies numériques	Compte rendu dans le rapport de gestion
Durabilité, écologie, droits de l'homme	Respect de normes reconnues ; description des activités menées ; comparaison avec l'année précédente : émissions de CO <sub>2</sub> , nombre de produits ou de services sans incidence sur le climat, etc.  Consommation d'énergie par source d'énergie / agent énergétique ; consommation de papier ; trafic touristique par mode de transport en km par emploi à plein temps ; déchets en tonnes  Éventuellement certifications

### 2.2 Objectifs relatifs aux tâches ou à l'entreprise

Les objectifs relatifs aux tâches ou à l'entreprise doivent normalement être définis en fonction de l'entreprise considérée. Les exemples ci-dessous n'ont qu'une valeur d'illustration.

Champ d'évaluation	Indicateurs / chiffres-clés / valeurs cibles
Offre, prestations, résultats <i>[tenir compte des filiales]</i>	Satisfaction des clients d'au moins x, x % du courrier avec une durée d'acheminement maximale de y, accessibilité des points d'accès en temps / distance, nombre d'entrées / de visiteurs, nombre de nouvelles demandes de brevet, x % des procédures durent moins de x mois, réduction de x % de la durée moyenne d'une procédure d'autorisation, évolution du taux d'encadrement, part de l'utilisation des services numériques, aspects en lien avec le

	service universel, etc.
Positionnement, évolution <i>[tenir compte des filiales]</i>	Parts de marché ; perception des clients, description des activités / rapport qualitatif, notation ; <i>monitoring</i> assuré par l'établissement Évaluation par des groupes de pairs, certifications de produits et de processus.
Gestion des risques, système de gestion de la continuité des affaires et système de gestion de la conformité	Voir la <a href="#">fiche d'information</a> . Compte rendu des activités, des progrès, des priorités et des principales expositions aux risques. Évaluation périodique de l'atteinte des objectifs par un audit externe effectué au moins une fois par période d'objectifs.
Installations, infrastructure, investissements <i>[tenir compte des filiales]</i>	La planification actuelle des investissements est disponible, la prochaine mise à jour est planifiée / en cours. Valeur cibles concernant : pannes / durée des interruptions des processus de production, degré d'usure des installations (amortissements cumulés des immobilisations corporelles * 100 / coûts d'acquisition des actifs immobilisés), investissements initiaux, degrés de couverture des immobilisations 1 et 2 ; aspects de sécurité / protection des données. CAPEX en Suisse

### 3 Objectifs financiers

Champ d'évaluation	Indicateurs / chiffres-clés / valeurs cibles
Rentabilité	Chiffre d'affaires / bénéfice net par EPT, coûts par étudiant, coûts par procédure d'autorisation, productivité du travail, frais administratifs (par ex. normes et valeurs limites ZEWO).
Financement	Structure des recettes, part des indemnités publiques / des émoluments / des fonds de tiers, degré d'autofinancement (fonds propres / capital total).
Résultat des comptes	Chiffre d'affaires, bénéfice / perte opérationnelle, marge d'EBIT(DA) (EBIT[DA] * 100 / chiffre d'affaires net).
Fonds propres et réserves	Évolution des fonds propres, rendement des fonds propres, rendement de l'ensemble du capital, montant et évolution des réserves.
Endettement net	Endettement par rapport à l'EBITDA, taux d'endettement (fonds propres * 100 / capital total).
Liquidités et marge d'autofinancement	Une planification des liquidités pour douze mois est disponible et régulièrement mise à jour, un compte des flux de fonds est disponible et mis à jour en continu. Une comparaison entre l'état actuel et l'état souhaité de la planification des liquidités et des flux de trésorerie est disponible pour les douze derniers mois. Degrés de liquidité 1, 2 et 3 ( <i>cash, quick et current ratios</i> ), taux d'épuisement des liquidités (au moins en cas de flux de trésorerie négatifs).
Présentation des comptes	Norme comptable reconnue conformément au rapport de l'organe de révision.
Neutralité concurrentielle	Comptabilité par secteur : oui / non ; pas de subventions croisées selon la comptabilité par secteur.

## 4 Objectifs en matière de personnel et de prévoyance

Champ d'évaluation	Indicateurs / chiffres-clés / valeurs cibles
Conditions et modèles de temps de travail	Valeurs cibles concernant : comparaison entre l'état actuel et l'état souhaité de la satisfaction du personnel, part des emplois à temps partiel, part des offres d'emploi avec un taux d'occupation inférieur à 80 %, durée de l'engagement des collaborateurs (« fidélité à l'entreprise ») ; heures supplémentaires au total et par EPT, âge moyen / structure d'âge.  Système de salaires, égalité salariale.
Conduite	Nombre d'incidents concernant le personnel (harcèlement moral, mesures disciplinaires, etc.) signalés par an, auto-évaluation toutes les x années et prise de mesures, existence de prescriptions actuelles concernant l'intégrité (code de conduite, directives, règlements d'organisation, etc.), mise en place chaque année de mesures de sensibilisation, nombre de collaborateurs directement subordonnés par cadre.
Formation professionnelle de base	Valeurs cibles concernant : nombre d'apprentis, nombre de stagiaires de haute école en % de l'effectif du personnel, nombre de formations achevées / interrompues.
Diversité, égalité des chances et plurilinguisme du personnel	Valeurs cibles concernant : la part des femmes, des hommes, des langues, des collaborateurs en situation de handicap.  Rapport sur les mesures en faveur de l'égalité des chances et de la diversité.
Fluctuation	Valeurs cibles concernant : taux de rotation (départs / effectif du personnel) pour les collaborateurs / les cadres, nombre de départs volontaires / involontaires, réduction de postes liée aux fluctuations naturelles.
Santé	Valeurs cibles concernant : arrêts de travail (maladies, accidents, etc.) au total / par collaborateur, enquête auprès du personnel.
Formation et perfectionnement	Valeurs cibles concernant : nombre d'heures des processus de formation et de perfectionnement par personne et par an ; part du budget global allouée aux formations et aux perfectionnements ; nombre de collaborateurs par rapport à l'effectif du personnel, qui ont actuellement achevé une formation ou un perfectionnement / qui l'ont achevé cette année (répartition au sein de l'effectif du personnel et taux de réussite), part des formations et des perfectionnements achevés / interrompus / suspendus, part des formations en ligne par rapport à l'ensemble des perfectionnements.
Partenariat social	Description des éventuelles mesures adoptées, variation.
Prévoyance professionnelle	Taux de couverture technique et économique de l'institution de prévoyance, structure des cotisations.

## 5 Coopérations et participations

Champ d'évaluation	Indicateurs / chiffres-clés / valeurs cibles
Coopérations et participations	Description : types de coopérations et de participations, activités et bilan des coopérations et participations existantes, effets visés ou atteints en termes de résultat d'exploitation.  Chiffres-clés dans les domaines susmentionnés (notamment finances) pour les participations et les coopérations.

## 6. Chiffres-clés (rapport annuel)

Indicateurs financiers et pour la politique du personnel (obligatoires)	Exercice sous revue	Année précédente
Chiffre d'affaires (en millions de francs)		
Bénéfice net / perte nette (en millions de francs)		
Flux de trésorerie disponible		
Somme du bilan (en millions de francs)		
Toutes les réserves		
Degré de liquidité 1 / 2 / 3		
Ratio de fonds propres (%)		
Effectif du personnel (nombre d'EPT)		
<b>Indicateurs de performance</b> (max. cinq à sept indicateurs par entité)		
Nombre d'entrées au musée, en milliers / étudiants / vols contrôlés / nouveaux objets inventoriés / demandes traitées / séminaires / colloques / publications		
Ponctualité / retard moyen / part des réponses positives / nombre de procédures / durée moyenne des procédures / respect des délais en % du nombre total des demandes		
Nouvelle exposition (en millions de francs / nombre)		
Indemnités versées / charges des sinistres (en millions de francs)		
Contribution moyenne par projet / taux d'exécution / taux d'investissement		
Taux de couverture technique / économique PUBLICA		
<b>Contributions de la Confédération, émoluments, fonds de tiers</b>		
Contribution fédérale (en millions de francs)		
Le cas échéant, contribution aux loyers (en millions de francs)		
Recettes provenant des émoluments (en millions de francs)		
Fonds de tiers (en millions de francs)		