



Gouvernement d'entreprise

Rapports succincts 2024 du Conseil fédéral sur l'atteinte des objectifs stratégiques des entités autonomes de la Confédération

Table des matières

Entités devenues autonomes (département responsable)

Domaine des EPF (DFER).....	5
RUAG MRO Holding SA (DDPS).....	9
RUAG International Holding SA (DFF).....	13
Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers FINMA (DFF).....	16
Assurance suisse contre les risques à l'exportation SERV (DFER).....	21
Swisscom SA (DETEC).....	24
Chemins de fer fédéraux CFF SA (DETEC).....	27
La Poste suisse (DETEC).....	31
Skyguide SA (DETEC).....	34
Musée national suisse MNS (DFI).....	37
Pro Helvetia (DFI).....	42
Institut suisse des produits thérapeutiques Swissmedic (DFI).....	46
Institut Fédéral de la Propriété Intellectuelle IPI (DFJP).....	50
Institut Fédéral de métrologie METAS (DFJP).....	55
Autorité fédérale de surveillance en matière de révision ASR (DFJP).....	59
Institut suisse de droit comparé ISDC (DFJP).....	63
Haute école fédérale de la formation professionnelle HEFP (DFER).....	67
Swiss Investment Fund for Emerging Markets SIFEM SA (DFER).....	71
Identitas SA (DFER).....	75
Innosuisse – Agence suisse pour l'encouragement de l'innovation (DFER).....	80
Inspection fédérale de la sécurité nucléaire IFSN (DETEC).....	84
Service suisse d'attribution des sillons SAS (DFER).....	90

Avant-propos

Entre le 14 mars et le 6 juin 2025, le Conseil fédéral a approuvé les rapports destinés aux Chambres fédérales sur l'atteinte en 2024 des objectifs stratégiques par les entreprises et établissements contrôlés par la Confédération. Grâce au présent recueil, il fournit au public également les principales informations sur l'atteinte des objectifs et la gestion des affaires de ces entités.

Les rapports succincts portent sur les entités autonomes qui, en vertu de l'art. 8, al. 5, de la loi sur l'organisation du gouvernement et de l'administration, sont gérées et contrôlées sur la base d'objectifs stratégiques (RS [172.010](#)). Parmi ces entités, on compte non seulement des fournisseurs de prestations sur le marché tels que Swisscom SA ou La Poste suisse SA, des établissements à caractère monopolistique tels que le domaine des EPF ou l'Assurance suisse contre les risques à l'exportation (ASRE), mais aussi des entités de la surveillance de l'économie et de la sécurité telles que l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA) ou l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR). Le portefeuille des entités autonomes et contrôlées par la Confédération comprend au total 22 entreprises et établissements.

Les rapports succincts du Conseil fédéral revêtent une importance essentielle pour le gouvernement d'entreprise de la Confédération, c'est-à-dire pour le système de pilotage et de contrôle que la Confédération applique en sa qualité de propriétaire. Ils permettent au Conseil fédéral de montrer dans quelle mesure les unités autonomes ont atteint les objectifs stratégiques fixés par leur propriétaire pour une période quatre ans, notamment en ce qui concerne le mandat sur le service universel et les performances entrepreneuriales. En relation avec les autres rapports, ils permettent aux Chambres fédérales d'exercer la haute surveillance parlementaire sur la politique de la Confédération en tant que propriétaire, et d'influer si nécessaire sur le pilotage et le contrôle des entités concernées.

Les présents rapports résument, pour chaque entité autonome, les informations pertinentes en suivant un schéma normalisé: l'introduction est consacrée à une évaluation globale; la deuxième partie rend compte en bref de l'atteinte des objectifs stratégiques; la partie conclusive expose les principales décisions du Conseil fédéral relatives au résultat de l'exercice 2024. A cet effet, un tableau fournit une vue d'ensemble des principaux indicateurs de performance pour chaque entité.

Septembre 2025

Domaine des EPF

Internet : www.ethrat.ch

Siège : Zurich / Berne (Conseil des EPF)

Forme juridique : établissements de la Confédération

(ETH Zurich, EPFL, PSI, WSL, Empa, Eawag)

Conseil des EPF : M. O. Hengartner (président),

P. Bruderer (vice-présidente), J. Mesot, M. Vetterli,

C. Rüegg, K. Becker van Slooten, M. Bürki, B. Fasana,

S. Gasser, C. Leister, C. Ritz Bossicard

Directeur administratif : M. Kaeppli

Organe de révision externe : CDF, Berne

Appréciation des résultats de 2024 en bref*

Le domaine des EPF a atteint presque tous les objectifs stratégiques.

Les deux EPF connaissent une forte demande. Elles dispensent un enseignement de grande qualité, adapté aux besoins de la société. La stratégie relative à l'évolution des effectifs étudiants est mise en œuvre.

Les deux EPF ont confirmé leur position de pointe dans les classements internationaux. Par leurs travaux de recherche, les institutions du domaine des EPF contribuent significativement à l'essor de champs thématiques porteurs d'avenir tels que l'intelligence artificielle et l'énergie.

Le domaine des EPF dialogue avec l'économie, la société et la politique. Il entretient des partenariats nationaux et internationaux avec des acteurs du monde de la science ainsi qu'avec les secteurs public et privé. Le transfert de savoir et de technologie prend des formes très diverses. En 2024, 64 spin-off ont été créés.

Par la construction et l'exploitation d'infrastructures de recherche d'importance nationale et internationale, le domaine des EPF contribue de manière substantielle au renforcement du pôle de recherche suisse.

En 2024, la Confédération a couvert directement ou indirectement 82,9 % du produit total du domaine des EPF. La part des produits provenant de fonds de tiers et de fonds alloués sur une base compétitive a augmenté à 32,2 %. Les réserves s'élèvent à 941 millions de francs. Les autres capitaux propres ont baissé de 184 millions.

Le domaine des EPF veille au maintien de la valeur et de la fonction de son portefeuille immobilier. L'achèvement de certains grands projets immobiliers a posé de nombreux défis. Le Conseil des EPF tient compte des enseignements tirés dans ses nouveaux projets.

Les institutions du domaine des EPF sont des employeurs très recherchés. La proportion de femmes a encore augmenté. Le Conseil des EPF a adopté une stratégie pour la diversité, l'égalité et l'inclusion pour les années 2025-2028 au cours de l'année sous revue.

Chiffres-clés	2024	2023
---------------	------	------

Finances et personnel

Produits d'exploitation (mio CHF)	3 862	3 929
Résultat de l'exercice (mio CHF)	-144	23
Autres capitaux propres (mio CHF)	1 162	1 346
Total du bilan (mio CHF)	6 847	6 750
Ratio de fonds propres en %	41,9	46,4
Personnel (EPT)	20 943,5	21 008

Chiffres-clés spécifiques à l'établissement

Contributions et mandats de recherche et prestations de services scientifiques (mio CHF)	848	822
Dons et legs (mio CHF)	131	159
Nombre d'étudiants/de doctorants ¹⁾	39 820	38 437
dont femmes en %	32,9	32,7
Professeurs (EPT)	885,0	875,9
Degré de couverture technique PUBLICA	105.2%	99,3
Degré de couverture économique PUBLICA	92.6%	92,2

Contribution fédérale et émoluments

Contribution fédérale (mio CHF)	2 449	2 535
Contribution aux loyers (mio CHF)	203	195
Taxes d'études, formation continue (mio CHF)	61	61

¹⁾ Y compris étudiants dans les filières de formation continue, sans

* Objectifs stratégiques : [FF 2021 1038](#) (Feuille fédérale du 11 mai 2021)

A. Réalisation des objectifs en 2024

1. Objectifs liés aux tâches du domaine des EPF

1. Enseignement : En comparaison internationale, le domaine des EPF propose un enseignement de pointe et attrayant pour les étudiants.

Les deux hautes écoles développent sans cesse leur offre de formation, notamment, au cours de l'exercice sous revue, dans les domaines des sciences spatiales et du développement durable. Les programmes d'études visent également à transmettre des compétences transversales.

Fin 2024, les deux EPF comptaient 39 820 étudiants et doctorants (2023 : 38 437 ; +3,6 %). Le domaine de l'informatique et des technologies de la communication a une nouvelle fois connu la plus forte croissance, ce qui est positif au regard des besoins en personnel qualifié. Le taux d'encadrement en bachelor et en master s'est détérioré, passant de 35,1 à 36,4 étudiants par professeur.

Dans ce contexte, la mise en œuvre de la stratégie du Conseil des EPF relative à l'évolution des effectifs étudiants prend toute son importance. Ainsi, à la demande de l'EPFL, le Conseil des EPF a décidé de limiter, pour une période initiale de quatre ans, l'admission aux études de bachelor des étudiants titulaires d'un certificat d'accès aux études supérieures étranger. La mesure entrera en vigueur à partir du semestre d'automne 2025.

Le Conseil des EPF va mettre en œuvre la révision de la loi sur les EPF en triplant les taxes d'études pour les étudiants étrangers qui viennent en Suisse dans le but d'étudier dès le semestre d'automne 2025.

Le pourcentage de femmes au sein du corps étudiant et doctorant a légèrement augmenté pour atteindre 32,9 % (2023 : 32,7 %). L'encouragement des femmes dans les disciplines MINT doit être poursuivi.

Le pourcentage d'étrangers a progressé à 50,9 % (2023 : 50,5 %) ; il est le plus bas au niveau du bachelor (39 %) et le plus élevé parmi les doctorants (79,9 %).

Le coefficient d'employabilité pour l'ensemble des diplômés un an après l'obtention d'un master dans l'une ou l'autre des EPF (cohorte 2022) est de 96,0 % (cohorte 2020 : 97,3 %).

Le Conseil fédéral estime que l'objectif est atteint.

2. Recherche : Le domaine des EPF maintient sa position de leader dans la recherche internationale et développe ses instruments et ses mécanismes de sorte à pouvoir anticiper les futurs besoins de la recherche.

Par les travaux qu'elles mènent dans leurs axes de recherche prioritaires sur les thèmes du développement durable et de l'intelligence artificielle ainsi que dans les trois grands axes stratégiques « Santé personnalisée et technologies associées », « Science des données » et « Advanced Manufacturing », les institutions du domaine des

EPF contribuent de manière significative à l'essor de champs thématiques porteurs d'avenir.

Il importe ce faisant de tirer profit des synergies au sein du domaine des EPF et de continuer à accorder une attention toute particulière à l'intégrité dans la recherche.

Les deux EPF ont confirmé leur position de pointe dans les classements internationaux. En 2024, plusieurs distinctions – tel que le Prix scientifique suisse Latsis – ont été décernées à des chercheurs du domaine des EPF. En outre, ces derniers se sont vu attribuer 33 bourses au total par le Fonds national suisse dans le cadre des mesures transitoires suisses relatives au paquet Horizon.

Les produits provenant de fonds alloués sur une base compétitive s'élèvent à 499 millions de francs ; ils ont donc augmenté par rapport à l'année précédente (2023 : 484 millions ; +3,1 %), ce qui est réjouissant.

Le Conseil fédéral estime que l'objectif est atteint.

3. Infrastructures de recherche : Le domaine des EPF développe, construit et gère des infrastructures de recherche.

Les infrastructures de recherche du domaine des EPF, qui sont à la disposition des chercheurs de Suisse et de l'étranger ainsi que de l'industrie, font régulièrement face à une demande supérieure aux capacités.

Les projets figurant dans la Feuille de route suisse pour les infrastructures de recherche 2019 progressent. Au cours de l'année sous revue, Alps, le superordinateur le plus rapide d'Europe, a été inauguré au Swiss National Supercomputing Centre (CSCS) de l'ETH Zurich à Lugano. Sur ses six projets intégrés dans la Feuille de route suisse pour les infrastructures de recherche 2023, le domaine des EPF n'en mettra en œuvre que quatre dans un premier temps en raison de l'ordre de priorité qu'il a établi.

Le Conseil fédéral estime que l'objectif est atteint.

4. Transfert de savoir et de technologie (TST) : Le domaine des EPF favorise la coopération et les échanges avec l'économie et la société afin de renforcer la capacité d'innovation de la Suisse et sa compétitivité.

Les institutions du domaine des EPF jouent un rôle actif auprès de tous les sites du Parc suisse d'innovation ; le parc Innovaare a été achevé en 2024. Le DEFR a approuvé les demandes d'encouragement pour la période FRI 2025-2028 au titre d'établissement de recherche d'importance nationale des centres de transfert de technologie du réseau national des Advanced Manufacturing Technology Transfer Centers (AM-TTC) sur la base de l'évaluation du Conseil suisse de la science (CSS).

Les institutions du domaine des EPF échangent avec les grandes entreprises, les PME et les spin-off, de même qu'avec la Confédération, les cantons et les communes. Afin d'encourager l'entrepreneuriat, elles donnent à leurs membres accès à différentes offres de bourses et de conseils ainsi qu'à des programmes spécialisés. De plus en

plus souvent, ce soutien concerne le domaine des sciences spatiales.

Durant l'année sous revue, les institutions du domaine des EPF ont conclu 576 nouveaux contrats de collaboration avec des entreprises du secteur privé (2023 : 496 ; +16,1 %) pour un montant minimum de 50 000 francs chacun. Les mesures d'encouragement de l'entrepreneuriat ont favorisé la création de 64 spin-off (2023 : 69 ; -7,2 %).

Par ailleurs, 222 brevets (2023 : 187 ; +18,7 %) ainsi que 137 licences (2023 : 156 ; -12,2 %) ont été annoncés. Les déclarations d'inventions s'élèvent à 282 (2023 : 314 ; -10,2 %) et les déclarations de logiciels à 25 (2023 : 26 ; -3,8 %).

Le domaine des EPF assure en outre la réalisation des tâches qui lui sont confiées par la Confédération, notamment la gestion du Réseau national d'observation des polluants atmosphériques (NABEL). Au travers de programmes tels que « Les sciences, ça m'intéresse ! », il encourage l'intérêt des élèves pour les mathématiques, l'informatique, les sciences naturelles et la technique (disciplines MINT).

Le Conseil fédéral salue l'engagement des institutions du domaine des EPF visant à mettre les connaissances scientifiques au service de la société, des autorités et des instances politiques.

Il estime que l'objectif est atteint.

5. Coopération et coordination : Le domaine des EPF participe activement à la conception de l'espace suisse des hautes écoles.

La coopération au sein du domaine des EPF est encouragée par les grands axes stratégiques ainsi que par des filières de formation, des chaires professorales et des infrastructures de recherche communes. Les plateformes de recherche, les pôles de recherche nationaux (PRN) soutenus par la Confédération et les projets de coopération sont mis à profit pour favoriser les échanges avec d'autres hautes écoles suisses. Il existe en outre des alliances stratégiques avec des centres de compétences et de recherche suisses ainsi que des collaborations avec des hôpitaux.

Au cours de l'année sous revue, l'examen de l'organisation et de la structure du domaine des EPF s'est poursuivi. En décembre 2024, le Conseil des EPF a pris une décision de principe concernant la suite à donner au projet. Une réflexion approfondie sur la manière de concrétiser ce projet doit maintenant avoir lieu.

Le Conseil fédéral estime que l'objectif est atteint.

6. Positionnement et coopération sur le plan international : Le domaine des EPF étend sa coopération et son réseau avec les institutions mondiales de premier plan et renforce son rayonnement international.

Afin d'attirer des étudiants, des doctorants et des chercheurs qualifiés de l'étranger, les institutions du domaine des EPF octroient des bourses et organisent des programmes de mobilité. Elles mettent également leur expertise à la disposition des Nations Unies (ONU) dans le cadre de coopérations.

Les deux EPF sont actives en tant que Leading House pour la coopération scientifique bilatérale de la Suisse avec la Chine, le Japon, la Corée du Sud et les pays de l'ASEAN, et en tant que partenaires sur le continent africain en particulier.

Dans le cadre de sa responsabilité en matière de sécurité des connaissances (*knowledge security*), l'ETH Zurich a précisé sa procédure d'admission pour les personnes en provenance de l'étranger. La coordination en la matière peut encore être renforcée, à l'intérieur et à l'extérieur du domaine des EPF.

Le Conseil fédéral estime que l'objectif est atteint.

2. Objectifs financiers et en matière d'infrastructures

7. Sources de financement et utilisation des ressources : Le domaine des EPF élargit sa base de financement et assure que les ressources soient affectées à l'enseignement, à la recherche et au transfert de savoir et de technologie, conformément à la stratégie et de manière économique.

La Confédération est la principale source de financement du domaine des EPF. En 2024, le financement fédéral direct a atteint 2652 millions de francs après un transfert de crédit de 89 millions vers le crédit d'investissement (2023 : 2730 mio ; -2,9 %). La Confédération finance le domaine des EPF à hauteur de 83,0 % (2023 : 83,3 %) soit de manière directe (contribution fédérale), soit de manière indirecte (via des fonds alloués sur une base compétitive du FNS, d'Innosuisse, du programme-cadre de recherche de l'UE et des mesures transitoires ainsi que via la recherche de l'administration fédérale).

Les produits provenant de fonds de tiers et de fonds alloués sur une base compétitive sont passés de 1237 millions à 1261 millions (+2,0 %), ce qui correspond à 32,2 % des revenus totaux (2023 : 31,2 %). Le domaine des EPF peut ainsi s'appuyer sur une large base de financement.

Les réserves ont été réduites de 180 millions, notamment par le biais du rachat du Swiss Tech Convention Center (cf. ci-dessous). Les autres capitaux propres ont baissé de 184 millions durant l'année sous revue. Depuis 2019, une diminution de 17,1 % a été enregistrée. L'objectif pour la période stratégique 2021-2024 (réduction de 10 %) est donc atteint.

Les initiatives communes telles que les grands axes stratégiques ou l'utilisation commune d'infrastructures de recherche permettent d'obtenir des effets de synergie. La mutualisation des infrastructures et l'exploitation des synergies ont aussi cours dans les domaines de l'enseignement, de l'administration, de la logistique et du transfert de savoir et de technologie.

En 2024, la version actualisée des directives relatives à la gestion des risques a été adoptée et une harmonisation des systèmes de gestion de la conformité (CMS) des institutions avec la norme ISO 37301 a été lancée. Des progrès doivent encore être réalisés concernant la centralisation des achats.

Le Conseil fédéral estime que l'objectif est atteint.

8. Gestion immobilière et développement durable : Le domaine des EPF – sous la direction du Conseil des EPF en tant que service de la construction et des immeubles de la Confédération – coordonne l'exploitation des terrains et des immeubles dont la Confédération est propriétaire, et veille au maintien de leur valeur et de leur fonction.

Par rapport à la valeur à neuf, la valeur réelle établie pour le portefeuille immobilier détenu par la Confédération et utilisé par le domaine des EPF atteint 80,3 % (2023 : 81,0 %).

Durant l'année sous revue, les « schémas généraux des espaces et du financement » (SGEF) ont été élaborés pour les années 2025-2036. À l'avenir, il s'agira notamment d'augmenter la rentabilisation de la surface et de prendre en compte des concepts durables.

Un audit externe de projet pour le nouveau bâtiment GLC de l'ETH Zurich a révélé une faute grave de la part de l'entrepreneur général et a identifié un potentiel d'amélioration du côté du maître d'ouvrage. Le Conseil fédéral attend des propositions de mesures permettant de tenir compte des résultats de l'audit dans les nouveaux projets.

Le retour anticipé de l'objet en leasing financier Swiss Tech Convention Center (STCC) à l'EPFL, et donc à la Confédération, a pris effet au 1^{er} janvier 2025. L'EPFL a financé ce rachat en 2024 au moyen de ses réserves.

Le Conseil fédéral estime que l'objectif est partiellement atteint.

3. Objectifs de la politique du personnel et de prévoyance

9. Conditions de travail, égalité des chances et relève scientifique : Le domaine des EPF est un employeur attractif et socialement responsable.

Le nombre de contrats de travail a augmenté de 105 par rapport à 2023, atteignant 24 995 contrats, soit une progression de 0,4 %.

La proportion de femmes a augmenté, s'établissant à 37,0 % (2023 : 36,7 %). Au niveau du corps professoral, elle atteint 25,5 % (effectif total ; 2023 : 23,7 %). Le fait que 42,0 % des professeurs nouvellement nommés soient des femmes (2023 : 48,9 %) a contribué à cette évolution. Aux postes de direction, la proportion de femmes a également augmenté à 25,5 % (2023 : 24,8 %). Les efforts déployés pour augmenter la proportion de femmes portent leurs fruits. Il convient de ne pas perdre cet élan et de poursuivre sur cette lancée avec la plus grande rigueur.

En 2024, le Conseil des EPF a adopté une stratégie pour la diversité, l'égalité et l'inclusion qu'il prévoit de déployer durant les années 2025-2028.

Les institutions du domaine des EPF mettent également à disposition différentes offres pour préparer les étudiants et les jeunes chercheurs à une carrière dans l'économie, l'administration, la recherche ou l'enseignement.

La part des personnes en formation a diminué de 6,5 % à 6,4 %.

Le Conseil fédéral estime que l'objectif est atteint.

4. Coopérations et participations

En vertu de l'art. 3a de la loi sur les EPF (RS 414.110), les deux EPF et les établissements de recherche peuvent créer des sociétés, participer à des sociétés ou collaborer d'autres façons avec des tiers pour accomplir leurs tâches, conformément aux objectifs stratégiques et aux directives du Conseil des EPF. On peut citer par exemple les entités contrôlées que sont la Société du Quartier d'Innovation de l'EPFL (SQIE) et la Société du Quartier Nord de l'EPFL (SQNE), qui gèrent des bâtiments financés en leasing, et la participation à la fondation ETH Zurich Foundation.

B. Rapport de l'organe de révision

L'organe de révision (CDF) a contrôlé les comptes annuels consolidés du domaine des EPF pour l'exercice clôturé au 31.12.2024. Il constate que les comptes annuels consolidés pour 2024, établis conformément aux normes comptables internationales du secteur public (IPSAS), correspondent aux prescriptions légales et aux instructions du manuel concernant la présentation des comptes du domaine des EPF, et recommande de les approuver.

C. Propositions au Conseil fédéral

Conformément à l'art. 35 de la loi sur les EPF, le Conseil des EPF a soumis le rapport de gestion 2024 (y compris les comptes annuels révisés) à l'approbation du Conseil fédéral. Il propose de couvrir entièrement la perte au bilan de 184 millions de francs par les réserves et de la laisser dans les autres capitaux propres. La perte au bilan cor-

respond au résultat de l'exercice (-144 mio) après déduction des résultats provenant des dons, des soutiens financiers et des cofinancements (26 mio) ainsi que des entités associées (14 mio). Il a aussi proposé au Conseil fédéral de lui donner décharge.

D. Décisions du Conseil fédéral

Lors de sa séance du 14.3.2025, le Conseil fédéral a approuvé les propositions du Conseil des EPF.

E. Autres événements d'importance

Les liens d'intérêts dans le domaine des EPF sont réglementés dans des lois, des ordonnances et des directives. Les exigences légales sont mises en œuvre par le Conseil des EPF dans son domaine de compétence. Les liens d'intérêt et les activités accessoires des membres du Conseil des EPF et des membres de direction des écoles et des institutions du domaine des EPF sont examinés une fois par an par le comité d'audit et approuvés par le Conseil des EPF sous réserve de la compétence du Conseil fédéral. Les liens d'intérêt et les activités accessoires du Conseil des EPF, y compris des présidences des deux EPF, ainsi que des directions des établissements de recherche sont publiés.

RUAG MRO Holding S.A.

Internet : www.ruag.ch

Siège : Berne

Forme juridique : société anonyme de droit privé

Cotation : non cotée

Participation de la Confédération : 100 %

Appréciation des résultats 2024 en bref

RUAG MRO Holding S.A. (RUAG MRO) a partiellement réalisé les objectifs stratégiques fixés par le Conseil fédéral*.

Le groupe a fourni ses prestations en répondant à la plupart des besoins de sa cliente principale : l'armée. Toutefois, la satisfaction a considérablement baissé par rapport à 2023, la principale critique portant sur le manque de respect des délais.

Les audits du CDF, qui ont porté en particulier sur la conformité des transactions concernant le char Leopard 1 (CDF-23166), la gestion et le pilotage de RUAG MRO (CDF-24143), la gestion du stock (CDF-24134) et les éventuels aspects de fraude (CDF-24192), ont révélé d'importantes lacunes dans la gouvernance et dans la gestion de la conformité.

Le Conseil fédéral attend que ces manquements soient corrigés au plus vite, et durablement. Les services propriétaires suivent de près les mesures prises par RUAG MRO, exigeant depuis les discussions trimestrielles au début de 2024 que le groupe actualise régulièrement sa stratégie en matière de gouvernance et de gestion de la conformité.

La marge EBIT a pu être rehaussée pour la deuxième fois consécutive pour atteindre 3,8 % à la fin de l'exercice 2024. L'EBIT a dépassé la valeur du budget de 3,2 millions de francs. Le Conseil fédéral apprécie certes cette évolution positive, mais, pour la stabilité financière à terme, il souhaite que la marge EBIT atteigne au moins 5 %. Les pertes sur les marchés tiers doivent en particulier être éliminées.

Le poste de CEO a pu être repourvu au 1^{er} mars 2024 avec l'arrivée de Ralf Müller. Celui nouvellement créé de chef Corporate Services est occupé depuis le 1^{er} octobre 2024 par Olivier Müller. Jürg Rötheli a été élu le 10 décembre 2024 président du conseil d'administration de RUAG MRO. Celui-ci s'est également enrichi d'un nouveau membre avec Roland Leuenberger. Ces deux personnes sont entrées en fonction le 1^{er} janvier 2025. La nomination de ces personnes expérimentées a permis de compléter la direction opérationnelle et stratégique de l'entreprise. En outre, lors de sa séance du 27 novembre 2024, le Conseil fédéral a chargé le DDPS d'étudier les formes juridiques de droit public que pourrait prendre RUAG

Conseil d'administration : Jürg Rötheli (président), Monica Duca Widmer (vice-présidente), Nicolas Georges Zdenek Gremund, Elisabeth Bourqui, Sibylle Minder Hochreutener, Roland Leuenberger

CEO : Ralf Müller

Révision externe : Ernst & Young AG, Berne

Chiffres-clés	2024	2023
en millions de francs		

Finances et personnel

Chiffre d'affaires	775,4	741,0
Bénéfice net/perte nette	35,2	20,1
Toutes les réserves ¹⁾	455,5	422,3
Total du bilan	854,0	841,7
Part de fonds propres en %	53,3	50,2
Effectif du personnel (nombre EPT) ²⁾	3040	3014

Chiffres-clés spécifiques à l'entreprise

EBITDA	65,2	51,5
EBIT	29,3	22,1
Cash-flow disponible	16,0	-20,3
Position financière nette	131,0	118,0
Entrée de commandes	749,5	819,8
Taux de couverture technique CP (%)	n.a.	n.a

Contribution fédérale et émoluments

Contribution fédérale	n.a.	n.a
Émoluments	n.a.	n.a

¹⁾ Réserves provenant des apports de capital, réserves issues du bénéfice, imputation, goodwill, autres réserves et différences de conversion des monnaies étrangères

²⁾ au 31 décembre, apprentis et externes compris ; effectif 2024 du personnel : 2734

A. Réalisation des objectifs en 2024

1. Objectifs principaux

La période de la stratégie 2024-2027 met l'accent sur la consolidation de RUAG MRO et le développement des activités pour l'armée. Le Conseil fédéral continue d'attendre de RUAG MRO qu'il contribue à la maintenance des systèmes et assume en principe le

rôle de centre de compétences du matériel concernant les nouveaux systèmes.

2. Priorités stratégiques

La plupart des besoins ont été satisfaits concernant la maintenance des quelque 130 systèmes de l'armée qui constituent le cœur des activités de RUAG MRO. Toutefois, les exigences requises n'ont été atteintes qu'en partie pour le F/A-18. La disponibilité a été plus faible qu'attendu. Pour les systèmes de défense au sol, les exigences de l'armée ont été majoritairement satisfaites.

Le nouveau système SAP S/4Hana a permis d'harmoniser les processus afin d'améliorer l'efficacité des prestations à fournir au niveau opérationnel. D'importants efforts ont dû être consentis en 2024 pour livrer les prestations dans les temps. Des progrès sont encore nécessaires pour atteindre les objectifs en apport réel et en efficacité des prestations.

Les prestations de RUAG MRO satisfont 62 % de la clientèle, à commencer par l'armée. Cette valeur – 16 % inférieure à celle de 2023 (78 %) – est la plus basse depuis 2020. La part des clients insatisfaits se monte désormais à 35 % (23 % en 2023). Le non-respect des délais demeure la critique la plus fréquente. Des mesures pour améliorer notamment la transparence et la fiabilité sont à l'étude.

3. Objectifs financiers

RUAG MRO a atteint un EBIT de 29,3 millions de francs en 2024, dépassant la valeur du budget de 3,2 millions de francs. La marge EBIT atteint 3,8 %, ce qui est positif, d'autant que l'introduction de S/4Hana a pesé sur les résultats de 2024. La situation a pu être stabilisée à partir de juillet. Par ailleurs, les enquêtes en cours sur d'éventuels aspects de fraude sont coûteuses.

RUAG Real Estate S.A. a réalisé un bénéfice net de 6,5 millions de francs. Le dividende est de 2,6 millions de francs (40 % du bénéfice net). Aucun désinvestissement n'a eu lieu en 2024 et donc aucun revenu n'en a été tiré.

4. Immobilier

La valeur vénale du portefeuille immobilier de RUAG Real Estate S.A. est de 607 millions de francs, répartie en exploitation, en installation, en développement et en désinvestissement. Dans l'optique d'une décentralisation de la logistique de guerre, il apparaît logique de maintenir un portefeuille relativement complet d'immobilisations compte tenu de l'importance stratégique de ces objets.

5. Marchés tiers

RUAG a tiré 17 % de son chiffre d'affaires global de marchés tiers en 2024, d'où un EBIT de -4,8 millions de francs avec une marge EBIT de -3,9 %. Le domaine d'activité Air est le seul à présenter un EBIT positif (1,8 million, 3 %). Le résultat négatif du domaine d'activité Sol résulte essentiellement des provisions constituées, du projet Pandur (conclu entre-temps) et

des problèmes au niveau opérationnel liés à la protection des véhicules.

6. Coopérations et participations

RUAG MRO n'a pas conclu de coopération en 2024 ni acquis de participation. Des pourparlers sont en cours avec le propriétaire pour que RUAG MRO participe à un deuxième accroissement des capacités du groupe Nitrochemie.

RUAG MRO s'en tient aux conventions, aux contrats et aux accords internationaux que la Suisse a ratifiés, portant notamment sur le respect des droits de l'homme, les normes environnementales, la préservation des éléments de qualification de l'État de droit et les principes démocratiques.

7. Conditions générales de l'offre de prestations

Une réorganisation a permis de répartir précisément les tâches, les compétences, les responsabilités et les objectifs. La gestion active des risques se fait à travers un système transversal (*Governance, Risk and Compliance*). Une formation en ligne a permis de sensibiliser à la sécurité de l'information.

La part des femmes est descendue de 43 % (2023) à 29 % au sein de l'organe de direction. Au conseil d'administration, elle a augmenté de 50 % (2023) à 60 %.

B. Rapport de l'organe de révision

Le rapport de l'organe de révision Ernst & Young S.A. ne comporte pas de restrictions concernant les comptes annuels de RUAG MRO pour 2024.

C. Propositions à l'assemblée générale

Le conseil d'administration soumet à l'assemblée générale du 17 juin 2025 les propositions suivantes :

- prendre connaissance des rapports de l'organe de révision et approuver le rapport de situation, les comptes annuels 2024 consolidés et les comptes annuels 2024 de RUAG MRO ;
- approuver l'affectation du résultat, y compris le report sur les nouveaux comptes et le versement d'un dividende de 2 605 025 francs (40 % du bénéfice annuel de RUAG Real Estate S.A.) ;
- donner décharge pour l'exercice 2024 aux membres a) du conseil d'administration :
 - sans réserve pour Elisabeth Bourqui puisqu'elle dirige l'enquête PARDUS ;
 - avec réserve pour les autres membres : pas de décharge pour les opérations commerciales et les questions soumises ou liées (i) à l'enquête PARDUS conformément au mandat du 31 août et du 8 septembre 2023 ou (ii) aux audits du CDF et à ses rapports, à savoir l'audit de la conformité des transactions concernant le char Leopard 1 (CDF-23166), l'audit de la gestion du stock (CDF-24134), l'audit des éventuels aspects de fraude (CDF-24192) et l'audit de la gestion et du pilotage de RUAG MRO (CDF-24143) ;

- b) de l'organe de direction :
- sans réserve pour Ralf Müller et Olivier Müller ;
 - avec réserve pour les autres membres : pas de décharge pour les opérations commerciales et les questions soumises ou liées (i) à l'enquête PARDUS conformément au mandat du 31 août et du 8 septembre 2023 ou (ii) aux audits du CDF et à ses rapports, à savoir l'audit de la conformité des transactions concernant le char Leopard 1 (CDF-23166), l'audit de la gestion du stock (CDF-24134), l'audit des éventuels aspects de fraude (CDF-24192) et l'audit de la gestion et du pilotage de RUAG MRO (CDF-24143) ;
4. procéder à la réélection de Jürg Rötheli, d'Elisabeth Bourqui et de Roland Leuenberger pour un mandat d'un an ; élire Jean-Marc Lenz pour un mandat d'un an ;
 5. procéder à la réélection de Jürg Rötheli à la présidence du conseil d'administration pour un mandat d'un an ;
 6. renouveler le mandat d'Ernst & Young S.A. pour une année ;
 7. fixer pour 2026 le montant maximum de la rémunération globale du conseil d'administration (président inclus) à 578 159 francs, de la rémunération globale du président du conseil d'administration à 182 185 francs et de la rémunération globale de l'organe de direction (CEO inclus) à 3 496 191 francs.

D. Décisions du Conseil fédéral

Le 30 avril 2025, le Conseil fédéral a chargé le DDPS d'accepter les propositions que le conseil d'administration soumettra à l'assemblée générale ordinaire de RUAG MRO le 17 juin 2025.

RUAG International Holding SA

Internet : www.ruag.com

Siège : Berne

Forme juridique : société anonyme

Cotation : non cotée

Participation de la Confédération : 100 %

Conseil d'administration : Remo Lütolf (président),
Rainer G. Schulz, Jürg Oleas, Déborah Carlson-Burkart,
Andreas S. Spreiter

CEO : André Wall

Organe de révision externe : Ernst & Young SA, Berne

Appréciation des résultats de 2024 en bref

En 2024, la société RUAG International Holding SA (ci-après « RUAG International ») a atteint la plupart des objectifs stratégiques fixés par le Conseil fédéral. Néanmoins, elle n'a que partiellement réalisé les objectifs concernant les finances notamment.

Au cours de l'exercice sous revue, deux opérations de cessation d'actifs (*asset deals*) ont permis à RUAG International d'avancer dans le processus de privatisation. Les installations de production de RUAG Aerostructures Suisse SA situées sur le site d'Emmen ont été vendues à PILATUS Constructions Aéronautiques SA (ci-après PILATUS). La division « Lithography » de Beyond Gravity a, quant à elle, été cédée à Carl Zeiss SMT GmbH (ci-après « ZEISS »).

Grâce aux deux ventes susmentionnées, RUAG International peut se concentrer davantage sur le domaine spatial, qui devrait être vendu d'ici fin 2025 selon les objectifs stratégiques fixés par le Conseil fédéral. Lors de la session de printemps 2025, le Parlement a transmis au Conseil fédéral la motion de la Commission de la politique de sécurité du Conseil national (CPS-N) « Conserver le contrôle de Beyond Gravity est d'intérêt stratégique », rendant la privatisation complète de Beyond Gravity, telle qu'elle avait été prévue à l'origine, impossible.

Le résultat d'exploitation avant intérêts et impôts (*earnings before interest and taxes* [EBIT]) pour l'exercice 2024 était dans les chiffres noirs uniquement grâce aux désinvestissements réalisés. Le résultat opérationnel (corrigé des recettes tirées des désinvestissements et des effets spéciaux de la restructuration) s'est révélé négatif. Les objectifs de rentabilité n'ont donc pas été atteints. Le résultat opérationnel insatisfaisant s'explique notamment par des dépenses supplémentaires considérables engendrées par des adaptations de projets de la division « Launchers » sur le site américain de Beyond Gravity.

L'adoption de la motion de la CPS-N requiert d'abandonner la stratégie de vente actuelle. Le Conseil fédéral s'attellera rapidement à définir la nouvelle orientation stratégique de l'entreprise. Dans cette phase de repositionnement, il veillera avant tout à assurer la continuité de l'activité.

Chiffres clés	2024	2023
---------------	------	------

Finances et personnel

Chiffre d'affaires net (mio. CHF)	495	620
Bénéfice net / perte nette (mio. CHF)	- 2	1
Bénéfice reporté / perte reportée (mio. CHF)	n/a	n/a
Toutes les réserves (mio. CHF)	125	273
Total du bilan (mio. CHF)	905	926
Part de fonds propres (en %)	38	53
Effectifs (EPT)	1813	1989

Chiffres clés spécifiques à l'entreprise

EBITDA (mio. CHF)	37	32
EBIT (mio. CHF)	20	28
Cash-flow disponible (mio. CHF)	114	89
Position financière nette (mio. CHF)	420	457
Entrées de commandes (mio. CHF)	623	651
Taux de couverture technique CP (en %)	116,0¹	119,7

Contribution fédérale et recettes d'émoluments

Contribution fédérale (mio. CHF)	0	0
Émoluments (mio. CHF)	0	0

¹ Valeur provisoire

A. Réalisation des objectifs en 2024*

1. Priorités stratégiques

Processus de privatisation

Au cours de l'exercice sous revue, deux opérations de cessation d'actifs (*asset deals*) ont permis à RUAG International d'avancer dans le processus de privatisation. Les installations de production de RUAG Aerostructures Suisse SA situées sur le site d'Emmen ont été vendues à PILATUS. La division

* Objectifs stratégiques : [FF 2023 2715 – Objectifs stratégiques du Conseil fédéral assignés à RUAG International Holding SA pour les années 2024 à –2027 \(admin.ch\)](#)

« Lithography » de Beyond Gravity a, quant à elle, été réévaluations des marges. Le Conseil fédéral estime qu'il est prioritaire de renouer rapidement avec la rentabilité. cédée à ZEISS.

Selon les objectifs fixés par le Conseil fédéral, le dernier désinvestissement prévu, soit la vente de Beyond Gravity, spécialisée dans le domaine spatial, aura lieu d'ici à la fin de l'année 2025. RUAG International a commencé à préparer cette vente au cours du deuxième semestre 2024. Ces travaux de préparation ont été suspendus à la suite de l'adoption, en septembre 2024, de la motion 24.3477 « Conserver le contrôle de Beyond Gravity est d'intérêt stratégique » par le Conseil national et, en octobre 2024, de la proposition de la Commission de la politique de sécurité du Conseil des États d'adopter cette motion. Par conséquent, le processus de vente n'a pas commencé au début de 2025, comme prévu initialement. Le Conseil des États a adopté la motion 24.3477 le 10 mars 2025. Celle-ci a donc été transmise au Conseil fédéral, rendant la privatisation complète de Beyond Gravity, telle qu'elle avait été prévue à l'origine, impossible.

Perspectives commerciales et défis

Le volume des commandes de Beyond Gravity reste satisfaisant. Au vu de la demande croissante de lancements de fusées, du développement de l'infrastructure satellitaire et de la hausse des investissements des acteurs commerciaux, le marché international du domaine spatial connaît une évolution réjouissante. Le Conseil fédéral attend cependant de Beyond Gravity que ses commandes garantissent une rentabilité suffisante. Il faudra donc notamment résoudre rapidement les difficultés que rencontre la division « Launchers » sur le site américain de l'entreprise.

L'adoption de la motion 24.3477, citée plus haut, génère un certain nombre d'incertitudes pour Beyond Gravity. Il est important de définir rapidement les modalités de sa mise en œuvre afin que cette période de doute, qui complique la gestion de l'entreprise, ne se prolonge pas. Dans l'intervalle, il importe avant tout d'assurer la continuité de l'activité de Beyond Gravity. La mise en œuvre de la motion requiert une base légale et la redéfinition de l'orientation stratégique de l'entreprise.

2. Objectifs financiers

L'EBIT s'est élevé à 20 millions. Ce résultat positif a été obtenu uniquement grâce aux désinvestissements réalisés. Corrigé des recettes tirées des désinvestissements et des effets spéciaux de la restructuration, le résultat d'exploitation, insatisfaisant, s'est établi à - 63 millions de francs. Les objectifs de rentabilité n'ont donc pas été atteints. Des adaptations extraordinaires de projets de la division « Launchers » de Beyond Gravity ont grevé le résultat opérationnel. La production de coiffes pour charges utiles pour le client United Launch Alliance (ULA) a engendré des charges supplémentaires et des

3. Objectifs en matière de personnel et de prévoyance

Politique progressiste en matière de personnel

À la fin de 2024, les effectifs de RUAG International s'établissaient à 1813 équivalents plein temps, soit en baisse par rapport à l'année précédente (1989). Cette baisse s'explique par les désinvestissements effectués au cours de l'année sous revue. Les femmes représentent 21 % de l'ensemble du personnel de RUAG International (2022 : 16,0 %). La proportion relativement faible de femmes n'est pas atypique pour une entreprise industrielle, mais des améliorations sont possibles. Au cours de l'exercice sous revue, huit apprentis ont achevé leur formation auprès de RUAG International.

La fluctuation nette de la holding en Suisse est restée élevée (17 %) en 2024 (2023 : 17 %) en raison de la transformation en cours de Beyond Gravity. Le Conseil fédéral continue toutefois d'attendre de RUAG International qu'elle accompagne cette transformation par des mesures de communication et qu'elle instaure un climat de confiance pour éviter autant que possible les départs.

Le conseil d'administration de RUAG International est composé de cinq membres. Comme en 2023, la proportion de femmes y est de 20 %. La direction compte quant à elle six membres. À la fin de 2024, la proportion de femmes y était de 16,7 % (2023 : 28,6 %, sept membres).

4. Coopérations et participations

Les objectifs stratégiques fixés par le Conseil fédéral imposent à Beyond Gravity de renoncer à toute croissance externe jusqu'à sa vente. En conséquence, RUAG International n'a pas conclu de nouvelles coopérations ou participations au cours de l'exercice sous revue.

B. Rapport de l'organe de révision

Dans ses rapports, l'organe de révision Ernst & Young SA n'a pas fait de réserves sur les comptes du groupe et les comptes annuels de RUAG International pour l'exercice 2024.

C. Propositions à l'assemblée générale

L'assemblée générale ordinaire de RUAG International aura lieu le 20 mai 2025. Le conseil d'administration propose :

1. de prendre connaissance du rapport de l'organe de révision et d'approuver le rapport de gestion, les comptes 2024 du groupe et les comptes annuels 2024 de RUAG International ;
2. de renoncer au versement d'un dividende ;

3. de donner décharge aux membres du conseil RUAG International que, comme jusqu'ici, elle informe d'administration et de la direction de régulièrement, en temps opportun et de manière adéquate RUAG International pour l'exercice écoulé, à l'exception de Remo Lütolf et Jürg Oleas. S'agissant de ces deux personnes, la décharge ne leur est pas accordée pour l'ensemble des faits et transactions qui relèvent de leur ancienne activité en tant que membres du conseil d'administration de l'ancienne RUAG Holding SA ayant un lien avec (i) l'enquête PARDUS qui se fonde sur les mandats d'enquête du conseil d'administration de RUAG MRO ainsi que de la Délégation des finances et du Contrôle fédéral des finances (CDF) ou avec (ii) les audits du CDF et les rapports d'audit CDF-23166, CDF-24134 et CDF-24192 ;
4. de réélire les membres du conseil d'administration actuels, à savoir Rainer Schulz, Jürg Oleas, Déborah Carlson-Burkart et Andreas S. Spreiter, pour un mandat d'un an ;
5. de réélire Ernst & Young SA pour un mandat d'un an ;
6. de fixer pour l'exercice 2026 le montant maximal de la rémunération globale des membres du conseil d'administration (y c. président) à 538 015 francs, le montant maximal de la rémunération globale du président du conseil d'administration à 193 793 francs et le montant global des membres de la direction (y. c CEO) à 4 113 790 francs.

D. Décisions du Conseil fédéral

Le 21 mars 2025, le Conseil fédéral a chargé le Département fédéral des finances d'approuver les propositions que le conseil d'administration soumettra à l'assemblée générale ordinaire de RUAG International du 20 mai 2025.

Au cours de la prochaine période de fonction, le président du conseil d'administration, Remo Lütolf, atteindra la limite d'âge ordinaire de 70 ans fixée pour les collaborateurs des entreprises de la Confédération. Il ne se représentera donc pas à l'élection lors de l'assemblée générale du 20 mai 2025. Le Conseil fédéral prendra une décision ultérieurement concernant l'élection de remplacement du président du conseil d'administration.

E. Autres faits notables

En août 2024, General Atomics Europe a déposé une plainte contre RUAG Deutschland GmbH, une filiale de RUAG International, auprès du tribunal de München II. La plainte porte sur la vente de RUAG Aerospace Services, conclue en 2021. L'acquéreur General Atomics Europe affirme que les comptes annuels 2019 de RUAG Aerospace Services, sur lesquels s'est fondée la vente, ne sont pas corrects. Le montant de la plainte s'élève à environ 40 millions de francs. RUAG International a déposé sa réponse en décembre 2024. Le premier jour de négociation aura lieu en juin 2025. Le Conseil fédéral attend de

Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA)

Site Internet : www.finma.ch

Siège : Berne

Forme juridique : établissement de la Confédération

Conseil d'administration : Marlene Amstad (présidente), Martin Suter (vice-président), Ursula Cassani Bossy, Susan Emmenegger, Alberto Franceschetti, Benjamin Gentsch, Marzio Hug, René Keller, Andreas Schlatter

Directeur / Directrice : Stefan Walter (depuis le 1 avril 2024), Birgit Rutishuser (directrice par intérim jusqu'au 31 mars 2024)

Organe de révision externe : Contrôle fédéral des finances, Berne

Appréciation des résultats de 2024 en bref

Les objectifs stratégiques de la FINMA pour sa quatrième période stratégique* (2021–2024) ont été approuvés par le Conseil fédéral le 18 novembre 2020. Au terme de la période stratégique, celle-ci peut être considérée comme réussie. En ce qui concerne la crise de Crédit Suisse en 2023, il est fait intégralement aux travaux de révision approfondis effectués jusqu'à présent et aux rapports officiels.**

Le début de la période s'est caractérisé par la pandémie de COVID-19, qui a pesé durablement sur le marché financier suisse et sur son environnement. On a assisté au même moment à une poussée inflationniste, la première depuis longtemps, assortie d'une hausse des taux d'intérêt qui a nécessité un suivi étroit des marchés, notamment celui de l'immobilier. La seconde moitié de la période a été en grande partie dominée par la crise de Crédit Suisse et la gestion de celle-ci, tandis que les questions liées, d'une part, à l'accès aux marchés et, d'autre part, aux atouts et aux risques de la numérisation sont restées très présentes pour le marché financier suisse.

Pour atteindre les objectifs stratégiques que le Conseil fédéral lui a assignés le 13 novembre 2024 pour la période allant de 2025 à 2028, la FINMA entend renforcer le caractère préventif et l'efficacité de sa surveillance et veiller à l'intégrité et à la résistance financière et opérationnelle de ses assujettis. Elle entend en outre contribuer, par son expertise, à l'élaboration de conditions générales efficaces, tout en accroissant sa propre efficacité en tant qu'autorité et celle de sa communication.

La FINMA a bouclé l'exercice 2024 sur un bénéfice de 15,4 millions de francs. À fin 2024, les réserves s'élevaient à 92 % du budget annuel de l'année prochaine. Le plus gros poste de dépenses concerne les charges de personnel à hauteur de 126,3 millions. La dotation moyenne en personnel de la FINMA a augmenté en 2024, passant de 583 à 634 postes à plein temps (postes à durée déterminée et indéterminée) (+ 8,7 %).

Chiffres-clés	2024	2023
Finances et personnel		
Chiffre d'affaires (mio CHF)	169,1	155,7
Bénéfice net (mio CHF)	15,4	14,2
Réserves FINMA (mio CHF) ¹⁾	158,2	144,1
Total du bilan (mio CHF)	213,5	204,2
Ratio de fonds propres en % ²⁾	63,9	67,6
Effectif (nombre d'EPT) ³⁾	634,0	583,0

Chiffres-clés spécifiques à l'établissement

Charges d'exploitation (mio CHF)	154,2	142,0
Charges de personnel (mio CHF)	126,3	115,2
Degré de couverture technique CP en % ⁴⁾	106,6	100,5
Degré de couverture économique CP en % ⁵⁾	88,4	90,7

Taxes de surveillance et recettes d'émoluments

Taxes de surveillance (mio CHF)	150,9	133,4
Émoluments (mio CHF)	18,0	21,2

¹⁾ Selon l'art. 16 LFINMA, la FINMA est tenue de constituer dans un délai raisonnable des réserves d'un montant équivalant à un budget annuel.

²⁾ Les gains et pertes actuariels de l'institution de prévoyance de la FINMA sont comptabilisés directement dans le capital propre.

³⁾ Il s'agit de postes à durée tant déterminée qu'indéterminée. Les effectifs comptent également les apprentis et les stagiaires des hautes écoles.

⁴⁾ Provisoire

⁵⁾ Calculé selon l'IAS 19.

A. Réalisation des objectifs 2024*

1. Priorités stratégiques

Les objectifs que la FINMA poursuit durant sa quatrième période stratégique (2021-2024) sont liés à la protection

* Objectifs stratégiques : www.finma.ch/fr/finma/objectifs/strategie/

** Notamment [rapport](#) de la FINMA du 19 décembre 2023 ; [rapport](#) du Conseil fédéral du 10 avril 2024 ; [rapport](#) de la commission d'enquête parlementaire du 17 décembre 2024 et [avis](#) du Conseil fédéral du 20 décembre 2024.

des clients et du bon fonctionnement des marchés (objectifs 1 à 8) ou sont de nature opérationnelle (objectifs 9 et 10).

(1) Capital et liquidité : la FINMA assure la stabilité des établissements financiers assujettis, notamment grâce à la solide capitalisation et dotation en liquidités des banques et des assurances.

La révision de l'ordonnance sur les liquidités ([OLiq](#), RS 952.06), qui doit être mise en œuvre à partir de 2024, a permis à la FINMA d'imposer des exigences supplémentaires individuelles en matière de liquidités aux banques d'importance systémique. La FINMA a soumis ces exigences à un examen annuel en 2024 et les a mises à jour avec effet au 1^{er} janvier 2025.

En prévision de la mise en œuvre du dispositif finalisé de Bâle III, la FINMA a publié [cinq nouvelles ordonnances](#) relatives aux fonds propres des banques et à leurs obligations en matière de publication et en a profité pour supprimer ou pour modifier plusieurs circulaires avec effet au 1^{er} janvier 2025. Elle a révisé sa circulaire [2013/5](#) (« Liquidités – assureurs ») afin de compléter sa pratique de surveillance en matière de gestion tant des liquidités que du risque de liquidité. Lors des tests de résistance annuels réalisés concernant les assureurs, l'accent a été mis sur les risques de liquidité.

Pendant l'année sous revue, la FINMA a surveillé l'état du capital et des liquidités de ses assujettis en évaluant régulièrement leur résilience au moyen de tests de résistance et de collectes de données. Elle a analysé les risques de taux (liés en particulier à l'immobilier et aux hypothèques), ordonnant des mesures lorsque c'était nécessaire. Le Conseil fédéral renvoie en outre aux conclusions de la Commission d'enquête parlementaire « Gestion des autorités – fusion d'urgence CS » (rapport CEP)** concernant l'évaluation de la réalisation des objectifs.

(2) Comportement commercial : la FINMA exerce une influence positive durable sur le comportement commercial des établissements financiers assujettis.

La FINMA a formulé ses attentes concernant la mise en place d'un dispositif de lutte efficace contre le blanchiment d'argent. Elle a notamment procédé à des contrôles sur place axés sur l'analyse du risque de blanchiment, le monitoring des transactions ou encore la définition de critères concernant les relations d'affaires ou les transactions présentant un risque accru. Les contrôles concernant les sanctions contre la Russie ont été poursuivis.

Entrée en vigueur en 2020, la loi fédérale sur les établissements financiers ([LEFin](#) ; RS 954.1) a soumis les gestionnaires de fortune et les trustees exerçant leur activité à titre professionnel à l'obligation d'obtenir une autorisation. Au terme du délai transitoire fixé à la fin de 2022, la FINMA avait reçu 1699 demandes d'autorisation de gestionnaires de fortune et de trustees ; elle en avait traité

93 % à la fin de 2024, de même que 123 des 161 demandes reçues hors délai.

Lors des examens qu'elle a effectués en 2024, la FINMA a identifié des faiblesses et des incertitudes quant à la mise en œuvre de la loi fédérale sur les services financiers ([LSFin](#) ; RS 950.1), celles-ci concernant par exemple le respect des règles de comportement (caractère approprié) ou la divulgation des conflits d'intérêts. Elle a ordonné des rectifications et défini dans sa circulaire [2025/02](#) (« Règles de comportement selon la LSFin et l'OSFin »), entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2025, sa pratique de surveillance sur des questions d'interprétation centrales de la LSFin.

La loi révisée sur la surveillance des assurances (LSA ; RS 961.01) et l'ordonnance révisée sur la surveillance (OS ; RS 961.011) sont entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2024. Elles établissent de nouvelles règles concernant l'intermédiation d'assurance et l'assujettissement à la surveillance de la FINMA. Par suite de ce changement, le registre de la FINMA comptait, à la fin de 2024, 8852 personnes et entreprises inscrites comme intermédiaires d'assurance.

(3) Gestion des risques et gouvernance d'entreprise : la FINMA s'engage à ce que les établissements financiers assujettis pratiquent une gestion des risques exemplaire et encourage une gouvernance d'entreprise responsable par le biais de ses activités de surveillance.

La FINMA a réalisé d'importants progrès dans le développement d'un concept holistique de surveillance systématique de la gestion des risques des établissements assujettis. Elle a concentré ses travaux sur l'intensification de la surveillance basée sur les risques en matière de gouvernance d'entreprise, le but étant d'identifier plus précocement les établissements présentant un potentiel de risque accru.

Ayant constaté des lacunes dans la gestion des risques opérationnels des directions de fonds et des gestionnaires de fortune collective, la FINMA a publié la communication sur la surveillance [04/2024](#) (« Gestion des risques opérationnels des directions de fonds et des gestionnaires de fortune collective »).

La FINMA a par ailleurs poursuivi le monitoring du risque de liquidité des placements collectifs de capitaux en se concentrant sur la mise en œuvre des dispositions pertinentes de l'ordonnance de la FINMA sur les établissements financiers ([OEFin-FINMA](#) ; RS 954.111) et de la loi sur les placements collectifs ([LPCC](#) ; RS 951.31), entrées en vigueur respectivement en janvier 2021 et en mars 2024.

Enfin, dans sa communication sur la surveillance [03/2024](#) (« Enseignements tirés de l'activité de surveillance des cyberrisques, précisions sur la communication FINMA sur la surveillance 05/2020 et sur les cyberexercices fondés

sur des scénarios »), la FINMA a publié les enseignements de son activité de surveillance dans le cyberspace. Le Conseil fédéral renvoie en outre aux conclusions de la Commission d'enquête parlementaire «Gestion des autorités – fusion d'urgence CS» (rapport CEP)** concernant l'évaluation de la réalisation des objectifs.

(4) Too big to fail : les plans prévus par la loi sont finalisés afin d'atténuer durablement le risque too big to fail.

La FINMA a évalué chaque année les plans de stabilisation et d'urgence des établissements financiers suisses d'importance systémique. En 2024, elle a approuvé les plans de stabilisation de Raiffeisen, de la Banque cantonale de Zurich (ZKB) et de PostFinance. Elle a par ailleurs jugé applicables les plans d'urgence de Raiffeisen et de la ZKB, au contraire de celui de PostFinance. Les mesures de prévention des crises d'UBS, banque d'importance systémique à l'échelle mondiale, restent marquées par l'intégration de Credit Suisse. Du fait de cette acquisition, des modifications ont été nécessaires afin de continuer à garantir la capacité d'assainissement et de liquidation d'UBS. Aussi la FINMA a-t-elle suspendu l'approbation des plans de stabilisation et d'urgence en 2024 et a ordonné des mesures et des délais correspondants. Les plans de stabilisation des infrastructures des marchés financiers d'importance systémique (SIX x-clear, SIX SIS) ont été approuvés sans réserves. Le Conseil fédéral renvoie en outre aux conclusions de la Commission d'enquête parlementaire «Gestion des autorités – fusion d'urgence CS» (rapport CEP)** concernant l'évaluation de la réalisation des objectifs.

(5) Changement structurel : la FINMA s'engage pour que le système financier reste solide face aux futurs changements structurels et que ses clients puissent bénéficier de nouvelles opportunités sans être exposés à des risques supplémentaires.

La FINMA a procédé en 2024 à des collectes de données, des entretiens de surveillance et des contrôles sur place afin d'examiner le recours à l'intelligence artificielle. Elle a notamment analysé la gestion des risques et la gouvernance. Elle a communiqué les résultats de ses examens et ses attentes envers ses assujettis dans sa communication sur la surveillance [08/2024](#) (« Gouvernance et gestion des risques en lien avec l'utilisation de l'intelligence artificielle »).

Les risques en lien avec l'évolution des taux ont fait l'objet d'un suivi étroit (par ex. pour les portefeuilles hypothécaires de banques).

(6) Innovation : la FINMA soutient l'innovation sur la place financière suisse.

En 2024, la FINMA a publié la communication sur la surveillance [06/2024](#) (« Stablecoins : risques et exigences pour les émetteurs de stablecoins et les banques garantes »), qui fait le point sur les exigences du droit

bancaire et de la législation en matière de blanchiment d'argent concernant les *stablecoins*.

En 2024, la FINMA a traité les deux premières demandes d'autorisation déposées par des systèmes de négociation fondés sur la technologie des registres distribués au sens de la loi sur l'infrastructure des marchés financiers ([LIMF](#) ; RS 958.1).

(7) Durabilité : la FINMA contribue au développement durable de la place financière suisse en intégrant les risques financiers liés au climat dans son activité de surveillance et en encourageant les établissements financiers à faire face à ces risques de manière plus transparente.

Dans sa circulaire [2026/1](#) (« Risques financiers liés à la nature ») destinée aux banques et aux entreprises d'assurance, la FINMA a précisé sa pratique de surveillance concernant la gouvernance et la gestion des risques financiers liés à la nature. Elle y retrace l'évolution des instances normatives internationales et met en évidence ces risques particuliers.

La FINMA a développé ses mesures de prévention et d'éradication de l'écoblanchiment au point de vente. En procédant à des contrôles sur place, elle a par exemple examiné la façon dont les banques gèrent l'organisation et les risques en matière d'écoblanchiment et appliquent les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance.

(8) Coopération internationale et réglementation : la FINMA soutient l'équivalence de la réglementation suisse des marchés financiers avec les normes internationales. Elle représente activement les intérêts de la Suisse dans les comités internationaux et défend des normes internationales crédibles. La FINMA est une partenaire reconnue, coopérative et fiable pour les autorités de surveillance à l'étranger. Dans le domaine de la réglementation des marchés financiers, la FINMA s'engage en faveur d'une réglementation qui vise à réduire les risques de manière ciblée et qui se caractérise par la proportionnalité et la plus grande simplicité possible.

Le Fonds monétaire international procède tous les cinq ans, dans le cadre du programme d'évaluation du secteur financier, à une analyse approfondie de la résilience du secteur financier d'un pays. En Suisse, cette analyse a lieu de mai 2024 à juin 2025 sous la direction du Département fédéral des finances, avec la collaboration de la Banque nationale suisse et de la FINMA (résultats attendus en 2025).

L'essentiel des travaux concernant le respect des niveaux de réglementation a été achevé à la fin de janvier 2025. En prévision de la mise en œuvre du dispositif finalisé de Bâle III, la FINMA a notamment publié cinq nouvelles [ordonnances](#) relatives aux fonds propres des banques et à leurs obligations en matière de publication. Elle prévoit

par ailleurs de transposer sa circulaire [2015/2](#) (« Risque de liquidités – banques ») dans une ordonnance de la FINMA sur l'OLiQ (entrée en vigueur : 1.1.2027). Quant aux circulaires FINMA [2019/1](#) (« Répartition des risques – banques ») et [2013/7](#) (« Limitation des positions internes du groupe – banques »), elles seront transférées dans une ordonnance de la FINMA sur la répartition des risques (entrée en vigueur : 1.1.2026).

(9) Ressources : les ressources nécessaires reposent sur l'effort requis pour remplir efficacement le mandat légal élargi de la FINMA. Le recours à de nouvelles technologies contribue à des gains d'efficacité et d'efficience.

La FINMA a numérisé et harmonisé plusieurs processus et accru la part de la surveillance qui est fondée sur des données. Elle exploite son propre laboratoire d'innovation en matière de données (*data innovation lab*) et emploie des applications modernes de technologie de supervision (suptech) pour exploiter efficacement des lots de données importants et pour améliorer l'identification précoce des risques.

(10) Personnel : le personnel de la FINMA est hautement qualifié et continue constamment de se former. Les collaborateurs de la FINMA se caractérisent par un niveau élevé de motivation, d'intégrité et de flexibilité. En tant qu'employeur attrayant, la FINMA veille à l'égalité des chances et à un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Au début de 2024, la FINMA a relevé le plafond de son effectif de 52 équivalents plein temps (EPT) de durée indéterminée pour le porter à 613,6 (2021 : 519,0). Les principaux motifs de cette augmentation sont le renforcement de la surveillance dans plusieurs domaines (p. ex. grandes banques, prévention du blanchiment d'argent et exécution de la LSFin), ainsi que la mise en œuvre de la stratégie numérique de la FINMA et le renforcement de fonctions transversales.

La FINMA a par ailleurs renforcé la coopération intersectorielle et mis l'accent sur la gestion de la santé, et plus particulièrement, la gestion des charges élevées.

Les écarts de salaires entre les sexes ainsi mesurés à - 1,6% se situaient dans la fourchette cible de +/-2,5% que la FINMA avait elle-même définie.

2. Objectifs financiers

Le financement de la surveillance des marchés financiers est assuré exclusivement par les assujettis. La FINMA ne reçoit pas de fonds de la Confédération. Elle a bouclé l'exercice 2024 sur un bénéfice de 15,4 millions de francs, ce qui représente 1,2 million de plus que lors de l'exercice précédent (+ 8,4 %). Le produit principal des comptes 2024 provient des taxes de surveillance payées par les assujettis (150,9 mio / 2023 : 133,4 mio ; + 13,1 %). Le plus gros poste de dépenses concerne les charges de

personnel avec un montant de 126,3 millions (2023 : 115,2 mio ; + 10,9 %).

En vertu de l'art. 16 de la loi sur la surveillance des marchés financiers (LFINMA ; RS 956.1), la FINMA est tenue de constituer des réserves d'un montant équivalant à un budget annuel pour exercer son activité de surveillance. Les réserves sont alimentées chaque année en principe à hauteur de 10 % des charges annuelles par domaine de surveillance, jusqu'à atteindre – ou réatteindre – l'équivalent d'un budget annuel. Fin 2024, les réserves et le bénéfice reporté représentaient 92 % du budget annuel prévu pour l'exercice 2025.

3. Objectifs de la politique du personnel et de prévoyance

La dotation moyenne en personnel de la FINMA a augmenté en 2024, passant de 583 à 634 postes à plein temps (postes à durée déterminée et indéterminée) (+ 8,7 %). Les différences salariales entre hommes et femmes, mesurées avec l'outil de contrôle de l'égalité salariale de la Confédération, se sont chiffrées à - 1,6 % (contre - 1,6 % en 2023) et sont ainsi bien inférieures au seuil de tolérance de 5,0 %.

Les objectifs de maintien et de développement de l'égalité des chances entre hommes et femmes prévoient notamment des valeurs indicatives concrètes échelonnées dans le temps, aux fins d'une répartition future proportionnelle et durable des sexes parmi les cadres des différents niveaux hiérarchiques. Chez les cadres dirigeants, la proportion des femmes est tombée à 27 % (2023: 27,0 %) à la fin de l'année 2024. Sur tous les postes de cadres spécialisés et dirigeants, cette part s'élevait à 29,5 % (2023 : 29 %).

4. Coopérations et participations

La FINMA participe activement aux activités de divers organismes internationaux du domaine financier. Elle a également conclu des accords de coopération avec différentes autorités de surveillance.

En revanche, la FINMA ne prend pas part à d'autres formes de coopération et ne détient aucune participation dans d'autres entités juridiques.

B. Rapport de l'organe de révision

Les comptes annuels ont été audités par l'organe de révision de la FINMA, soit le Contrôle fédéral des finances (CDF). Dans son rapport du 6 mars 2025, le CDF confirme que les comptes annuels pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2024 donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de même que de la performance financière et des flux de trésorerie en conformité avec les normes internationales d'information financière (International Financial Reporting Standards, IFRS) et

qu'ils sont conformes à la LFINMA. Il existe également un système de contrôle interne défini selon les prescriptions du conseil d'administration de la FINMA, relatif à l'établissement des comptes annuels conformément à la loi sur le contrôle des finances (LCF ; RS 614.0) et à la norme d'audit suisse 890. Le CDF recommande d'approuver ces comptes annuels.

C. Décisions du Conseil fédéral

L'art. 21, al. 2, LFINMA dispose que la FINMA doit examiner au moins une fois par an avec le Conseil fédéral sa stratégie en matière de surveillance et les questions d'actualité relevant de la politique applicable à la place financière dans le cadre d'entretiens institutionnalisés. Le dernier entretien entre le Conseil fédéral et la FINMA a eu lieu le 13 novembre 2024.

Le 24 janvier 2024, le Conseil fédéral a approuvé la nomination de Stefan Walter au poste de directeur de la FINMA à compter du 1^{er} avril 2024 (en remplacement de la directrice par intérim Birgit Rutishauser). Le 20 décembre 2024, il a pris acte du départ au 31 décembre 2024 de Susan Emmenegger, membre du conseil d'administration de la FINMA, et nommé, pour le reste de la période administrative allant de 2024 à 2027, Aline Darbellay pour une prise de fonctions le 1^{er} janvier 2025.

Les objectifs stratégiques de la FINMA pour les années 2025–2028 ont été approuvés par le Conseil fédéral le 13 novembre 2024.

Le 21 mars 2025, le Conseil fédéral a approuvé le rapport d'activité 2024 de la FINMA.

D. Autres événements d'importance

Le 20 décembre 2024, la Commission d'enquête parlementaire instituée par le Parlement en 2023 a publié son [rapport final](#) sur la gestion par les autorités fédérales de la situation liée à la crise de Credit Suisse. Le Conseil fédéral a publié son [avis sur](#) le rapport de la commission d'enquête parlementaire le 20 décembre 2024.

La FINMA assure sa gouvernance d'entreprise au moyen d'ordonnances, de règlements, de contrôles internes et de formations. L'ordonnance sur le personnel FINMA (RS 956.121) régit les rapports de travail des collaborateurs de la FINMA et énonce des principes concernant les activités annexes, le devoir de loyauté et les règles de conduite. Les règles de conduite, notamment en matière de conflits d'intérêts, sont détaillées dans le code de conduite de la FINMA. Le conseil d'administration est informé une fois par an de sa mise en œuvre. Ses membres doivent être indépendants des établissements assujettis (art. 9, al. 2, LFINMA). La FINMA tient une liste publique des liens d'intérêts des membres de son conseil d'administration.

Assurance suisse contre les risques à l'exportation (SERV)

Internet : www.serv-ch.com

Siège : Zurich

Forme juridique : établissement de la Confédération

Conseil d'administration : Barbara Hayoz (présidente), Christoph Meier-Meier (vice-président), Luca Albertoni (à partir du 1.7.24), Claudine Amstein, Claire-Anne Dysli Wermeille, Burkhard Huber, Peter Jenelten, Ruedi Noser, Reto Wyss

CEO : Peter Gisler

Organe de révision externe : KPMG SA, Zurich

Appréciation des résultats de 2024 en bref

Durant la première année de la période stratégique 2024-2027, la SERV a enregistré un résultat d'entreprise de 98,9 millions de francs. Ce résultat, le quatrième meilleur de la SERV, est nettement supérieur à la moyenne pluriannuelle de 50,9 millions de francs.

Ce résultat d'entreprise s'explique par les primes acquises ainsi que par d'autres positions, comme les charges de sinistres inhabituellement faibles de 15,5 millions de francs ou les efforts de recouvrement.

La nouvelle exposition, c'est-à-dire le volume des opérations conclues et des accords de principe donnés (PA et AP), a par contre considérablement diminué par rapport à l'exercice précédent, à 2,733 milliards de francs (2023 : CHF 4,432 mrd). Ce recul tient principalement au fait que la SERV a assuré moins de gros projets. Le niveau d'exposition, qui s'élevait à 9,865 milliards de francs à fin 2024, est légèrement supérieur à celui de 2023 (CHF 9,674 mrd).

Le plafond d'engagement (CHF 14 mrd) a été utilisé à 70,5 % (2023 : 69,1 %). En 2024, l'autofinancement 1 (c.-à-d. sans les intérêts créditeurs sur les placements auprès de la Confédération) s'est monté à 19,6 millions de francs (2023 : CHF 112,0 mio). L'autofinancement doit être considéré sur plusieurs années ; sa moyenne quinquennale est de 48,7 millions de francs. Le capital de la SERV avoisinait 2,991 milliards de francs à fin 2024. Il est ainsi légèrement supérieur au montant atteint en 2023 (CHF 2,892 mrd).

La SERV a poursuivi résolument la mise en œuvre de sa stratégie numérique. À l'été 2024, elle a lancé une nouvelle solution de portail client en ligne, qui est appelée à remplacer d'ici à fin 2025 l'interface utilisateur devenue désuète. La nouvelle interface sera adaptée aux besoins des clients de la SERV.

La SERV propose ses services en complément du marché (principe de subsidiarité). Elle mène des échanges réguliers avec les organisations de la société civile et les associations économiques et informe le SECO des résultats de ces échanges. La SERV mise sur un développement global du personnel, investit dans ses collaborateurs de manière ciblée et reste une entreprise formatrice engagée. Les effectifs ont légèrement augmenté par rapport à 2023, pour passer de 79,8 à 82,0 équivalents plein temps (EPT).

Dans l'ensemble, la SERV a atteint les objectifs stratégiques fixés par le Conseil fédéral pour l'année sous revue.

Chiffres clés	2024	2023
Finances et personnel		
Recettes de primes (mio CHF)	90,3	170,6
Résultat d'entreprise (mio CHF)	98,9	13,4
Réserves (mio CHF) ¹⁾	2892	2879
Autofinancement 1 (mio CHF) ²⁾	19,6	112,0
Effectifs (EPT)	82,0	79,8

Chiffres clés spécifiques à l'établissement

Niveau d'exposition (mio CHF)	9865	9674
Nouvelle exposition (mio CHF)	2733	4432
Nouvelle exposition (nbre de polices)	578	580
Indemnités versées (mio CHF)	109,6	53,6
Charges de sinistres (mio CHF)	15,5	222,3
Capital (mio CHF)	2991	2892
Taux de couverture technique de la caisse de pension (%)	116,6	109,9
Taux de couverture économique de la caisse de pension (%)	107,1	102,5

Contributions fédérales et émoluments

Contribution de la Confédération (mio CHF)	0,3	0,3
Émoluments (mio CHF)	0	0

- 1) Capital porteur de risque, capital de base et réserve de compensation
- 2) L'autofinancement 1 présenté ici n'inclut pas les intérêts perçus sur les placements financiers auprès de la Confédération. Définitions : cf. www.serv-ch.com/glossaire

A. Réalisation des objectifs 2024*

1. Priorités stratégiques

Au cours de l'année sous revue, la SERV a donné des accords de principe (AP) et émis des assurances (PA) pour 578 opérations, un nombre quasi identique à celui de

*Objectifs stratégiques du Conseil fédéral pour la SERV, période 2024-2027

2023 (580). La nouvelle exposition a considérablement reculé par rapport à l'exercice précédent, passant de 4,432 milliards à 2,733 milliards de francs. De telles fluctuations d'une année à l'autre n'ont toutefois rien d'inhabituel et ont été observées depuis le début dans les opérations de la SERV. Le niveau d'exposition général a légèrement augmenté, s'inscrivant à 9,865 milliards de francs à la fin de 2024, contre 9,674 milliards fin 2023.

Selon les objectifs stratégiques 2024-2027, le Conseil fédéral attend de la SERV qu'elle informe à temps la Confédération des développements majeurs à long terme, des risques de lacune dans l'offre, des entraves dues à des chocs ou à des crises externes ainsi que de tout autre changement important, et qu'elle propose des solutions. À cet égard, le conseil d'administration et la direction de la SERV sont parvenus à la conclusion que certains aspects de la loi fédérale sur l'Assurance suisse contre les risques à l'exportation (LASRE) devaient être actualisés dans le cadre d'une révision partielle ciblée. Celle-ci a entre autres pour but d'accroître la flexibilité de la SERV, de simplifier les règles et de réduire la charge administrative liée à l'accès aux produits de la SERV. Ces améliorations, qui profiteraient notamment aux PME, sont saluées par les principaux acteurs de l'industrie d'exportation. La SERV a entamé des discussions à ce sujet avec le SECO durant l'année sous revue. La motion 24.4653 Hess (« Adapter la LASRE pour faire face aux nouveaux défis »), déposée fin 2024, demande elle aussi une révision de la LASRE, dans le but de renforcer les dispositions relatives au climat. Dans son avis, le Conseil fédéral a recommandé de rejeter la motion.

La collaboration entre les acteurs concernés dans le cadre de l'initiative visant à favoriser les grands projets d'infrastructure (« Team Switzerland Infrastructure ») a été poursuivie durant l'année sous revue. Les partenaires (SERV, bureau de liaison du SECO, Switzerland Global Enterprise [S-GE] ainsi que des services fédéraux et associations spécialisés, p. ex. Swissmem, Swissrail et Suisse.ing) ont pu favoriser l'accès des entreprises suisses à des projets d'infrastructure étrangers. La SERV y a largement contribué par le biais de la stratégie « Pathfinding », en jouant un rôle moteur dans l'identification de projets concrets. En 2024, 13 entreprises suisses (10 PME et 3 grandes entreprises) ont pu participer en tant que sous-traitants à un projet EPC portant sur la construction d'une route en Angola, la valeur de ces marchés s'élevant à quelque 41 millions de francs. Sur ces 13 entreprises, 12 étaient de « nouveaux » sous-traitants qui n'avaient auparavant jamais participé à un tel projet « pathfinding ». Sur la base d'un accord, la Confédération avait fourni à la SERV une contribution financière de 294 000 francs par an jusqu'en 2024 afin qu'elle puisse mener à bien les tâches et prestations supplémentaires liées à cette initiative.

La Confédération attend de la SERV qu'elle considère la numérisation comme une tâche inclusive et commune à toutes les fonctions, et numérise progressivement son

offre de prestations et ses processus au profit de ses clients. Au cours de l'année sous revue, la SERV a résolument poursuivi la mise en œuvre de sa stratégie numérique. Outre la nouvelle solution de portail client en ligne susmentionnée (cf. encadré à la p. 1), elle a réalisé des progrès dans la gestion dématérialisée des dossiers. Les collaborateurs de la SERV ont en outre régulièrement suivi des cours de formation et de perfectionnement dans les domaines de la cybercriminalité et de la protection des données.

Selon les objectifs stratégiques fixés par le Conseil fédéral, la SERV se rend accessible aux PME de toutes les régions linguistiques et de toutes les branches. La part des PME dans l'ensemble de la clientèle a légèrement progressé en 2024 par rapport à l'exercice précédent. Sur les 275 clients de la SERV ayant une assurance active en 2024, 226 (82,2 %) étaient des PME (2023 : 80,8 %).

Dans son activité, la SERV respecte le principe de subsidiarité et les principes de la politique étrangère de la Suisse. S'agissant de la compatibilité de ses opérations d'assurance avec les principes de politique étrangère et les engagements de la Suisse en matière de droit international, la SERV en examine les aspects sociaux et environnementaux, mais aussi ceux liés aux droits de l'homme, au développement et à la corruption. Le Conseil fédéral attend en outre de la SERV qu'elle soutienne la décarbonation et la transition vers une économie verte dans la mesure de ses possibilités. La directive de la SERV sur l'orientation de son soutien pour la transition vers une énergie propre, publiée début 2023, a été développée en début d'année sous revue et la version révisée est parue en mai 2024. La révision et les projets gaziers assurés par la SERV à l'étranger ont attiré l'intérêt des ONG et des médias et continuent de susciter l'attention. Des discussions sur la gestion des opérations portant sur des énergies fossiles ont également eu lieu au sein de l'OCDE. La Suisse s'est engagée pour une mise en œuvre aussi harmonisée que possible, mais aucun accord n'a pu être trouvé. La SERV a en outre esquissé des lignes directrices concernant la définition de projets verts, qui peuvent servir à l'analyse du portefeuille d'assurance actuel.

La SERV s'investit par ailleurs activement dans les négociations de rééchelonnement de la dette au sein du Club de Paris et dans la mise en œuvre des accords bilatéraux conclus. De plus, elle s'est résolument engagée au sein de l'Union de Berne, l'association internationale des agences de crédits à l'exportation.

2. Objectifs financiers

La SERV a rempli les exigences liées à l'autofinancement 1 (c.-à-d. sans les intérêts créditeurs sur les placements auprès de la Confédération). L'excédent de couverture se monte à 19,6 millions de francs, et en moyenne quinquennale, à 48,7 millions. Les indemnités directement versées se sont chiffrées à 109,6 millions de francs en 2024 (2023 :

CHF 53,6 mio). Les fonds propres de la SERV s'élevaient 2,991 milliards de francs à la fin de 2024 (2023 : CHF 2,892 mrd), avec une valeur cible pour le capital porteur de risque proche de 1,4 milliard de francs. La capacité de la SERV à assumer les risques est donc bonne. Le plafond d'engagement, fixé par la loi à 14 milliards de francs, a été utilisé à 70 %.

La SERV dispose d'un système de gestion des risques d'entreprise (ERM) bien établi basé sur la norme ISO 31000 et le cadre réglementaire publié de la Confédération sur la politique de risque et la gestion des risques. Elle informe régulièrement la Confédération des principaux risques d'entreprise. La SERV a franchi une étape importante concernant son système de gestion de la conformité (CMS) : le poste de responsable de la conformité a été repourvu en septembre. Le *compliance officer* s'est depuis bien établi comme point de coordination et de contact à l'échelle de l'entreprise.

3. Objectifs de la politique du personnel et de prévoyance

Les effectifs de la SERV ont légèrement augmenté en 2024, pour passer à 88 personnes, soit 82,0 EPT (2023 : 86 personnes, soit 79,8 EPT). La SERV mise sur un développement global du personnel et investit dans ses collaborateurs de manière ciblée. Elle a mis en place une formation spécialisée axée sur les agences de crédit à l'exportation (ACE) et soutient les programmes de formation et de formation continue de ses collaborateurs. Elle reste par ailleurs une entreprise formatrice engagée : elle s'est fixé pour objectif de proposer à moyen terme trois places d'apprentissage d'employé de commerce et trois places de stage pour des étudiants et diplômés universitaires, et d'offrir par la suite des places d'apprentissage supplémentaires. Elle a accompli des progrès notables dans le développement de sa culture d'entreprise, en mettant un accent particulier sur l'amélioration de la collaboration à tous les échelons hiérarchiques et dans tous les domaines.

4. Coopérations et participations

La SERV mène un dialogue régulier avec les associations économiques intéressées et tient compte de leurs préoccupations. Durant l'année sous revue, elle a en outre été en contact avec des banques et des associations bancaires. À la suite de la reprise de Credit Suisse par UBS, la SERV souhaite également attirer l'attention de banques régionales sur son offre. Conformément au principe de subsidiarité, la SERV a mené par ailleurs un échange transparent avec l'Association suisse d'assurances (ASA).

La SERV a fait partie de délégations économiques accompagnant le Conseil fédéral ou la Secrétaire d'État à l'économie dans des voyages à l'étranger ; elle a en outre poursuivi la collaboration très étroite avec Switzerland Global Enterprise (S-GE), notamment dans le cadre de la « Team Switzerland Infrastructure ».

La SERV a entretenu un contact régulier avec des organisations de la société civile (ONG), notamment dans le cadre du dialogue annuel qu'elle entretient avec elles. Malgré les critiques formulées par les ONG concernant les projets assurés par la SERV dans le domaine des énergies fossiles, l'échange transparent est très apprécié de tous les participants.

B. Rapport de l'organe de révision

L'organe de révision a procédé à l'audit des comptes annuels (compte de résultat, bilan, tableau des flux de trésorerie, compte de résultat par rubrique, bilan par rubrique et annexe aux comptes annuels) et de la preuve d'autofinancement de la SERV pour l'exercice 2024. Il estime que les comptes annuels et la preuve d'autofinancement sont conformes aux principes d'inscription au bilan et d'évaluation publiés dans le rapport annuel, et qu'ils brossent un tableau représentatif de la réalité pour ce qui est de l'état du patrimoine, de la situation financière et des résultats de la SERV. Il confirme l'existence d'un système de contrôle interne (SCI) conçu selon les directives du conseil d'administration en vue d'établir les comptes annuels ainsi que la réalisation d'une évaluation des risques.

C. Propositions au Conseil fédéral

Le rapport annuel 2024 de la SERV, y compris les comptes annuels, est soumis au Conseil fédéral pour approbation dans le cadre du présent rapport. Le rapport du conseil d'administration de la SERV relatif à la réalisation des objectifs stratégiques 2024 ainsi que le rapport de l'organe de révision du 26 février 2025 lui sont présentés pour information. Le renouvellement de l'organe de révision est également soumis au Conseil fédéral.

D. Décisions du Conseil fédéral

Le 9 avril 2025, le Conseil fédéral a approuvé les rapports cités au point C qui lui ont été soumis pour approbation et pris connaissance de ceux qui lui ont été présentés pour information. Il a donné décharge aux membres du conseil d'administration de la SERV pour l'exercice 2024.

E. Autres événements d'importance

Dans le but d'accroître la flexibilité du conseil d'administration de la SERV, d'améliorer son savoir-faire et de garantir la représentation de la suisse italienne, le Conseil fédéral a nommé M. Luca Albertoni, directeur de la Chambre de commerce et d'industrie du canton du Tessin, au conseil d'administration à partir du 1^{er} juillet 2024 pour la période 2024-2027.

Swisscom

Internet : www.swisscom.com

Siège : Ittigen

Forme juridique : société anonyme

Cotation : Bourse suisse SIX

Participation de la Confédération : 51 %

Conseil d'administration : Michael Rechsteiner (président), Anna Mossberg, Roland Abt, Monique Bourquin, Frank Esser, Guus Dekkers, Daniel Münger et Sandra Lathion-Zweifel (représentants du personnel), Fritz Zurbrügg (représentant de la Confédération)

CEO : Christoph Aeschlimann

Organe de révision externe : PricewaterhouseCoopers SA

Breve appréciation des résultats de 2024

En 2024, Swisscom a *globalement réalisé* les objectifs stratégiques du Conseil fédéral.

Swisscom a défendu sa position de leader du marché en Suisse dans son activité de base (haut débit, téléphonie mobile, TV), comptant au nombre des fournisseurs les plus importants dans le secteur des solutions informatiques. La satisfaction de la clientèle a certes enregistré un recul, restant cependant supérieure à celle des principaux concurrents. Swisscom a rempli les conditions de la concession de service universel sans recevoir d'indemnités.

Le résultat financier a été plus faible que l'année précédente. Le chiffre d'affaires, le résultat et le bénéfice net ont reculé, partiellement en raison de l'acquisition de Vodafone Italia par Swisscom. La valeur de l'entreprise, mesurée à la performance de l'action Swisscom, a également légèrement diminué. Le dividende inchangé de 22 francs par action laisse entrevoir à la Confédération un revenu de 581 millions de francs. Le rendement global de l'action Swisscom (évolution du cours et dividende) a été nettement inférieur à la moyenne de la branche.

En Suisse, Swisscom a investi environ 1,7 milliard de francs. Le développement du réseau à haut débit a progressé dans toutes les régions du pays. 85 % (2023 : 80 %) de la population a accès à des connexions à haut débit sur le réseau fixe (débit de téléchargement de 200 Mbit/s) et sur le réseau mobile (norme 5G+). La stabilité de l'infrastructure du réseau était bonne, aucune perturbation majeure n'est survenue.

En Italie, la filiale Fastweb était performante sur le marché et a augmenté son chiffre d'affaires de 6,7 % sur une base comparable. Le résultat d'exploitation et la contribution au cash-flow du groupe ont toutefois été affectés par la reprise de Vodafone Italia. Depuis le 31 décembre 2024, Fastweb, principalement active dans la téléphonie fixe, et l'opérateur de téléphonie mobile Vodafone Italia ont une direction commune. Swisscom prévoit de fusionner les deux sociétés à une date ultérieure. Le Conseil fédéral attend de Swisscom qu'elle atteigne les objectifs économiques de la fusion et augmente les dividendes comme prévu.

Swisscom est un employeur attractif doté d'une politique du personnel moderne et socialement responsable. La satisfaction au travail des collaborateurs était élevée. En Suisse, les effectifs ont baissé de 70 postes pour s'établir à 15 980 postes à plein temps (-0,4 %). Swisscom a mis 820 places d'apprentissage à disposition.

Chiffres-clés	2024	2023
---------------	------	------

Finances et personnel

Chiffre d'affaires (mio CHF)	11 036	11 072
Bénéfice net (mio CHF)	1541	1711
Total du bilan (mio CHF)	37 211	24 750
Ratio de fonds propres (%)	32,7	47,0
Effectif (nombre d'ETP)	19 887	19 729

Chiffres-clés spécifiques à l'entreprise

Cours de l'action au 31 décembre (CHF)	504,50	506,00
Dividende (CHF par action)	22	22
Rendement global (%)	4,0	4,2
Dette nette (mio CHF)	15 597	7071
Taux de couverture technique CP (%)	118,1 %	114,5 %
Taux de couverture économique CP (%)	n. c.	n. c.

Contributions fédérales et redevances

Contributions fédérales (mio CHF)	0	0
Émoluments (mio CHF)	0	0

A. Réalisation des objectifs en 2024*

1. Orientations stratégiques

Swisscom est gérée selon les règles de l'économie d'entreprise, est compétitive et axée sur la clientèle.

En 2024, Swisscom a confirmé sa position d'entreprise leader dans le secteur informatique en Suisse. Les parts de marché dans l'activité principale (haut débit, téléphonie mobile) et les raccordements TV ont légèrement reculé mais à un niveau élevé.

* Objectifs stratégiques : www.uvek.admin.ch > Le DETEC > Entreprises liées à la Confédération > Objectifs stratégiques et réalisation

Swisscom entend se distinguer en proposant le meilleur réseau et le meilleur service. La satisfaction de la clientèle, supérieure à la moyenne de la branche, confirme que cette stratégie basée sur la qualité est bien perçue. Toutefois, certaines adaptations de la structure de l'offre et des prix ont provoqué des réactions négatives de la clientèle, ce qui s'est traduit par une baisse de la propension à recommander l'entreprise (Net Promoter Score).

Fastweb progresse en termes de chiffre d'affaires et de clientèle.

Fastweb continue de se développer sur le marché de manière positive. Sur une base comparable, le chiffre d'affaires a augmenté de 6,7 % durant l'exercice. Le résultat d'exploitation (EBITDA) et le free cash-flow ont été affectés par la hausse des coûts des prestations de gros et le rachat de Vodafone Italia par Swisscom ; sans cet effet spécial, ils auraient augmenté respectivement de 1,1 et 5 % sur une base comparable.

Swisscom développe et exploite une infrastructure de réseau et informatique moderne en tenant compte des besoins du marché, des progrès technologiques et de la sécurité.

En Suisse, Swisscom a investi environ 1,7 milliard de francs. L'extension du réseau à très haut débit a constitué un point fort. Fin 2024, 45 % de tous les logements et commerces disposaient d'une largeur de bande allant jusqu'à 10 Gbit/s (2023 : 37 %) et 85 % disposaient d'une largeur de bande supérieure à 200 Mbit/s (2023 : 82 %) tandis que 93 % avaient accès à une largeur de bande de 80 Mbit/s, largement suffisante pour les applications actuelles (2023 : 92 %). En ce qui concerne le réseau mobile, la couverture avec les deux normes technologiques courantes, la 4G et la 5G, a pratiquement atteint 100 % de la population. 85 % de la population pouvait déjà utiliser la variante technologique plus performante 5G+ (2023 : 80 %).

Swisscom a respecté le secret des télécommunications et a satisfait aux dispositions de la législation sur la protection des données. Les précautions prises pour protéger l'infrastructure contre les attaques et contre les événements majeurs (p. ex. crash d'avion) correspondaient à la pointe de la technologie.

Aucune panne majeure n'a affecté le réseau durant l'exercice (2023 : 1). Les mesures prises par Swisscom pour accroître la stabilité et la résilience de son infrastructure réseau et informatique ont ainsi eu l'effet escompté.

Swisscom garantit le service universel et applique la réglementation relative à l'accès dans l'intérêt d'une concurrence équitable.

Swisscom a rempli les conditions de la concession de service universel dans le domaine des télécommunications qu'elle détient, et ce conformément aux critères de qualité définis dans le droit des télécommunications et sans recevoir d'indemnités financières. Au 1er janvier 2024, le débit

de transmission garanti pour les raccordements du réseau fixe a été augmenté. Les clients ont désormais le choix entre un débit de 10 ou 80 Mbit/s (download). Swisscom maîtrisant sans problème le changement technique nécessaire à cet effet.

Durant l'exercice, Swisscom a à nouveau répondu à l'obligation de garantir aux autres opérateurs de télécommunication un accès non discriminatoire à son réseau.

2. Objectifs financiers

Swisscom augmente à long terme la valeur de l'entreprise et mène une politique en matière de dividende conforme au principe de continuité.

Mesurée au cours de l'action Swisscom, la valeur de l'entreprise a légèrement reculé (-0,3 % au 31 décembre). Le dividende reste inchangé à 22 francs par action. Le rendement global de l'action Swisscom (rendement du dividende plus évolution du cours) s'est établi à 4,0 %, soit à un niveau inférieur aux valeurs comparatives du SMI (7,5 %) et des 11 entreprises Telco du groupe de comparaison (9,4 %).

Swisscom cherche à limiter son endettement net à un montant équivalent à 2,4 fois l'EBITDA.

Le rachat de Vodafone Italia par Fastweb, financé par des capitaux extérieurs, a fait passer l'endettement net du groupe de 7,1 à 15,6 milliards de francs. Le ratio entre l'endettement net et l'EBITDA passe ainsi à 2,4 (en tenant compte de l'EBITDA de Vodafone Italia).

3. Objectifs de la politique du personnel et de prévoyance

Swisscom applique une politique du personnel moderne et sociale, et apparaît comme un employeur attrayant.

Swisscom est un employeur attrayant doté d'une politique du personnel moderne et socialement responsable. La satisfaction au travail est supérieure à la moyenne de la branche. Les partenaires sociaux disposent de droits de participation à différents niveaux et de deux représentations au conseil d'administration.

Swisscom investit énormément dans le perfectionnement de ses collaborateurs et de ses cadres. La majorité des postes de cadres vacants peuvent être pourvus à l'interne.

À l'échelle du groupe, Swisscom employait 19 887 collaborateurs (équivalents plein temps), soit 0,8 % de plus qu'en 2023. En Suisse, les effectifs ont baissé de 70 postes pour s'établir à 15 980 postes à plein temps (-0,4 %). Swisscom (y .c. cablex) a mis 820 places d'apprentissage à disposition en Suisse.

La part des femmes s'élevait à 23,1 % dans l'ensemble du personnel et à 33,3 % aussi bien dans la direction du groupe qu'au conseil d'administration. L'objectif d'occuper

un pour cent des postes spécifiquement avec des personnes atteintes dans leur santé a été dépassé (1,22 %).

4. Coopérations et prises de participation

Swisscom ne conclut des accords de coopération que si ceux-ci contribuent à accroître durablement la valeur de l'entreprise, peuvent être gérés de manière professionnelle et sont décidés en tenant suffisamment compte des risques.

Swisscom gère un portefeuille varié de petites et grandes entreprises en Suisse et à l'étranger, qui d'une part opèrent dans des secteurs proches du cœur de métier et de l'autre exploitent de nouveaux champs d'activité. Conformément aux objectifs assignés par le Conseil fédéral, Swisscom ne détient aucune participation dans une entreprise de télécommunication étrangère ayant un mandat de service universel.

Reprise de Vodafone Italia finalisée

Ces dernières années, les activités en Italie ont gagné en importance pour le groupe Swisscom. Étant l'un des principaux opérateurs de téléphonie fixe du pays, la filiale Fastweb a dû relever le défi de devenir un fournisseur de télécommunications à part entière, doté d'un solide réseau de téléphonie mobile. Cela a conduit à la reprise de l'opérateur de téléphonie mobile Vodafone Italia durant l'exercice, qui a été financée en grande partie par des emprunts. Swisscom fusionnera Vodafone Italia avec sa filiale Fastweb à une date ultérieure. Swisscom espère que l'acquisition de Vodafone Italia et la fusion avec Fastweb lui permettront de renforcer sa position sur le marché et d'augmenter sa rentabilité dans ses activités en Italie, ce qui se traduira par une hausse des dividendes versés aux actionnaires. La reprise de Vodafone Italia répondait aux critères fixés par le Conseil fédéral pour les coopérations et les prises de participation. Hormis cela, aucun changement notable n'est intervenu dans le portefeuille de participations de Swisscom durant l'exercice.

B. Rapport de l'organe de révision

L'organe de révision externe (PwC) confirme que les comptes consolidés de Swisscom SA pour l'exercice 2024 donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, des résultats et du cash-flow, en conformité avec les International Financial Reporting Standards (IFRS) et la loi suisse.

C. Propositions à l'assemblée générale

Les droits d'actionnaire dont bénéficie la Confédération sont exercés par le DETEC et le DFF.

L'assemblée générale ordinaire de Swisscom SA se tiendra le 26 mars 2025. Le conseil d'administration propose à l'assemblée générale :

1. d'approuver le rapport financier, les comptes consolidés et les comptes annuels de Swisscom SA pour l'exercice 2024 ;
2. de prendre acte, par un vote consultatif, du rapport de rémunération 2024 ;
3. d'approuver le rapport sur les questions non financières pour l'exercice 2024 ;
4. de distribuer un dividende de 22 francs par action ;
5. de donner décharge aux membres du conseil d'administration et de la direction pour l'exercice 2024 ;
6. a) de réélire Michael Rechsteiner en tant que président du conseil d'administration, ainsi que Frank Esser, Roland Abt, Anna Mossberg, Sandra Lathion-Zweifel, Guus Dekkers, Monique Bourquin et Daniel Mürger au conseil d'administration ; b) d'élire Laura Cioli comme nouveau membre du conseil d'administration ;
7. de réélire Roland Abt, Frank Esser, Monique Bourquin, Michael Rechsteiner (en tant que membre sans droit de vote) et Fritz Zurbrugg au comité Rémunération ;
8. d'augmenter le montant global maximal de la rémunération des membres du conseil d'administration pour l'exercice 2025 de 2,5 millions à 2,7 millions de francs ; d'approuver pour la rémunération des membres du conseil d'administration pour l'exercice 2026 le montant global maximal de 2,8 millions de francs ; de réduire le montant global maximal de la rémunération des membres de la direction du groupe pour l'exercice 2025 de 10,9 millions à 7,2 millions de francs ; d'approuver pour la rémunération des membres de la direction du groupe pour l'exercice 2026 le montant global maximal de 5,9 millions de francs.
9. de réélire le cabinet d'avocats Reber Rechtsanwälte, Zurich, en tant que représentant indépendant des droits de vote ;
10. de réélire PricewaterhouseCoopers AG, Zurich, comme organe de révision pour l'exercice 2025.

D. Décisions du Conseil fédéral

Le Conseil fédéral a chargé le 14 mars 2025 le DETEC et le DFF d'approuver les propositions du Conseil d'administration à l'Assemblée générale de Swisscom SA. Parallèlement, il a décidé de déléguer Fritz Zurbrugg en tant que représentant de la Confédération au conseil d'administration de Swisscom.

CFF

Internet : www.sbb.ch

Siège : Berne

Forme juridique : société anonyme

Cotation : non cotée

Participation de la Confédération : 100 %

Conseil d'administration : Monika Ribar (présidente), Pierre-Alain Urech (vice-président), Fabio Pedrina (représentant du personnel), Edith Graf-Litscher (représentante du personnel), Clara Millard Dereudre, Georg Kasperkowitz, Véronique Gigon, Andreas R. Herzog, Thomas Ahlburg

CEO : Vincent Ducrot

Organe de révision externe : Deloitte, Zurich

Brève appréciation des résultats 2024

Les CFF ont *globalement réalisé* les objectifs assignés par le Conseil fédéral en 2024.

La demande en trafic voyageurs a dépassé pour la première fois le niveau d'avant la pandémie de COVID-19. Les CFF ont réussi à améliorer la stabilité et la ponctualité de l'exploitation ferroviaire malgré le nombre élevé de voyageurs et les nombreux chantiers. Dans l'ensemble, l'état de l'infrastructure a été jugé bon à passable. Les situations exceptionnelles telles que la remise en état du tunnel de base du Saint-Gothard ont été bien gérées. Les objectifs en matière de sécurité ont été atteints ; les CFF ont enregistré moins d'accidents en 2024.

Le segment **Trafic marchandises** est toujours confronté aux problèmes qui se sont aggravés ces dernières années. Sur le plan opérationnel, tant le trafic intérieur que le trafic international ont perdu des volumes de transport, et le résultat du secteur a été négatif.

Le résultat annuel des CFF s'établit à 275 millions de francs (2023 : 267 mio CHF). L'amélioration des résultats dans le trafic grandes lignes et pour Infrastructure Énergie, la bonne rentabilité des biens immobiliers ainsi que les optimisations de coûts ont eu un effet positif. Le trafic marchandises a enregistré une perte de 76 millions de francs.

L'endettement net correspondait à 8,2 fois l'EBITDA (2023 : 7,8). Compte tenu de la dette, le résultat opérationnel des CFF avant amortissements n'a pas permis de respecter le plafond défini par le propriétaire (6,5 fois l'EBITDA). Il semble toutefois réaliste de ramener l'endettement sous ce plafond d'ici 2030.

Les objectifs en matière de personnel ont été atteints. Les CFF mènent une politique du personnel progressiste et socialement responsable. L'effectif a augmenté de 583 équivalents plein temps (1,7 %) pour s'établir à 35 569 EPT. La proportion de femmes en général et parmi les cadres en particulier a légèrement augmenté (respectivement de 19,4 % à 19,9 % et de 17,6 % à 18,5 %). Au total, 1468 apprentis ont suivi une formation aux CFF. La satisfaction des collaborateurs a atteint un bon niveau stable de 73 points.

S'agissant des participations et des coopérations, il convient de mentionner entre autres la création de SBB Cargo France (75 %) par SBB Cargo International pour développer sa production propre sur la rive gauche du Rhin ainsi que l'achat de 2,27 % des actions du BLS pour soutenir la coopération dans le trafic voyageurs grandes lignes.

Le Conseil fédéral attend une nouvelle stabilisation de la situation financière des CFF ainsi que de sa filiale du trafic marchandises, CFF Cargo SA.

Chiffres-clés	2024	2023
---------------	------	------

Finances et personnel

Chiffre d'affaires (en millions de francs)	11 406	11 424
Bénéfice consolidé (en millions de francs)	275	267
Total du bilan (en millions de francs)	56 412	55 022
Ratio de fonds propres (en %)	22,6	22,6
Effectif (nombre d'EPT)	35 569	34 987

Chiffres-clés spécifiques à l'entreprise

Satisfaction du personnel (max. 100 points)	73	72
Voyageurs transportés (millions par jour)	1,39	1,32
Ponctualité des trains en trafic voyageurs (en %)	93,2	92,5
Résultat trafic voyageurs – grandes lignes (en millions de francs)	148	117
Résultat trafic voyageurs – régional (en millions de francs)	-17	23
Taux de couverture technique CP (en %)	110,8	107,9
Taux de couverture économique CP (en %)	99,3	97,3

Contributions fédérales et redevances

Contributions fédérales (en millions de francs) ¹⁾	2661	2733
---	-------------	-------------

A. Réalisation des objectifs en 2024*

1. Orientation stratégique

Trafic voyageurs : développement de solutions de mobilité attrayantes, sûres, ponctuelles et de qualité ; promotion des transports publics

Durant l'exercice, la demande en trafic voyageurs a continué d'augmenter et a dépassé le niveau de 2019, l'année précédant le début de la pandémie de COVID-19. Au total, 1,39 million de passagers voyageaient en moyenne chaque

* Objectifs stratégiques : www.uvek.admin.ch > Le DETEC > Entreprises liées à la Confédération > Objectifs stratégiques et réalisation

jour (2023 : 1,32 million). Les CFF ont réussi à maintenir la stabilité de l'exploitation ferroviaire malgré le nombre élevé de voyageurs et les nombreux chantiers. Les pénuries au niveau du personnel des locomotives et du matériel roulant se sont atténuées et l'état des installations d'infrastructure était globalement bon. Les situations exceptionnelles telles que la remise en état du tunnel de base du Saint-Gothard ont été bien gérées. Par rapport à 2023, les prestations de transport dans le trafic voyageurs national ont augmenté : de 2,0 % dans le trafic grandes lignes et de 3,8 % dans le trafic régional. Dans le trafic international, la prestation de transport a diminué de 6,9 %.

Trafic marchandises en Suisse : prestations rentables dans le service de ligne ; déficits autorisés dans le transport en réseau jusqu'à l'entrée en vigueur de la nouvelle législation.

Le segment Trafic marchandises est toujours confronté aux problèmes qui se sont aggravés ces dernières années. Sur le plan opérationnel, tant le trafic intérieur que le trafic international ont perdu des volumes de transport, et le résultat du secteur a été négatif dans l'ensemble (CFF Cargo Suisse -76,0 mio CHF ; CFF Cargo International 3,5 mio CHF). La part du marché national et celle du marché international ont diminué.

Immobilier : développement des gares visant à en faire des centres de prestations de services conviviaux ; participation à l'appréciation de la valeur.

Le bilan des prestations dans le secteur immobilier est bon. En coopération avec les autorités locales et cantonales, les gares et leurs environs continuent d'être développés. Les CFF concentrent davantage le développement des biens immobiliers sur les logements et soutiennent aussi le logement à prix modéré. CFF Immobilier a dégagé une contribution positive au résultat du groupe (avant paiements compensatoires ; 264 mio CHF ; 2023 : 281 mio CHF). Cette légère diminution est due à la baisse des effets uniques liés à la vente de biens immobiliers.

Infrastructure : utilisation efficace des capacités du réseau, maintien durable de l'état du réseau et des installations à un haut niveau qualitatif. Approvisionnement en électricité sûr du système ferroviaire, davantage de capacités de production d'énergie renouvelable.

L'état général des infrastructures est jugé « bon à passable » dans le rapport sur l'état du réseau. Depuis début septembre 2024, le tunnel de base du Saint-Gothard est de nouveau disponible sans restriction pour les trains de voyageurs et de marchandises. Le secteur Infrastructure Réseau, au bénéfice d'une indemnisation, a enregistré un bénéfice de 2 millions de francs (2023 : -23 mio CHF), et Infrastructure Énergie affiche un bénéfice de 115 millions de francs (2023 : 78 mio CHF). Les principales causes en sont l'augmentation des flux d'eau, la baisse des prix du marché de l'énergie ainsi que des effets opérationnels. Durant l'exercice, la capacité de production du courant de traction est restée constante ; le taux d'auto-approvisionnement en courant de traction durant le semestre d'hiver a augmenté de 1,0 point de pourcentage pour atteindre 96,4 %.

Ponctualité

Dans le trafic voyageurs, 93,2 % de tous les trains sont arrivés à destination avec moins de trois minutes de retard (2023 : 92,5 %). La stabilité du trafic voyageurs est notamment due à la grande disponibilité du matériel roulant et des installations d'infrastructure. Dans le trafic marchandises, la ponctualité a baissé pour le trafic suisse par wagons complets et pour le transit international, essentiellement en raison de problèmes causés par les CFF eux-mêmes (changement de système informatique, pénurie de personnel et de locomotives) et de la situation compliquée des infrastructures allemandes.

Satisfaction de la clientèle

La satisfaction de la clientèle est descendue à 77,4 points sur 100 (2023 : 77,9 points), avec une tendance positive pour le trafic voyageurs et négative pour le trafic marchandises.

Sécurité

Durant l'exercice, les CFF ont enregistré moins d'accidents, comme le montre l'indice global prévalant pour définir le niveau de sécurité : 706 accidents professionnels (2023 : 805), 70 accidents de manœuvre (2023 : 78), 2 accidents de train (2023 : 5). Même si le nombre d'accidents professionnels graves a diminué, on en compte 8, dont 2 ont été mortels. Grâce à une réduction des émissions de gaz à effet de serre liées à leur activité à hauteur de 45,9 % par rapport à 2018 (34,3 % avant l'adaptation de la méthode de calcul), les CFF ont dépassé les objectifs qu'ils s'étaient fixés pour 2024 en matière de protection du climat, notamment en réduisant le recours à des fluides frigorigènes en trafic voyageurs et en renonçant à 76 chauffages fossiles. Les objectifs concernant la gestion des risques à l'échelle de l'entreprise et la gestion de la conformité ont été atteints.

2. Objectifs financiers

Financement à moyen terme des investissements grâce au bénéfice du groupe ; amélioration de la productivité.

Malgré un résultat annuel de 275 millions de francs (2023 : 267 mio CHF), la situation financière des CFF reste tendue. Ce résultat annuel est essentiellement dû à l'amélioration des résultats du trafic grandes lignes et d'Infrastructure Énergie, à la poursuite de la bonne rentabilité des biens immobiliers ainsi qu'à des mesures de réduction des coûts et de renforcement de l'efficacité mises en œuvre jusqu'à présent. Le trafic marchandises a enregistré une perte de 76 millions de francs. Sur le bénéfice de CFF Immobilier de 264 millions (2023 : 281 mio CHF), 150 millions de francs ont été versés à Infrastructure à titre de paiements compensatoires et 78 millions pour l'amortissement de prêts liés à l'assainissement de la caisse de pensions.

Réduction progressive de l'endettement net à 6,5 fois l'EBITDA au plus jusqu'à 2030 au plus tard.

Le Conseil fédéral attend une réduction progressive de l'endettement net productif d'intérêts à 6,5 fois l'EBITDA jusqu'à 2030 au plus tard, des dépassements temporaires étant toutefois admis. L'endettement net productif d'intérêts a augmenté de 809 millions pour passer à 12 072 millions de francs, ce qui correspond à 8,2 fois (2023 : 7,8)

l'EBITDA de 1,5 milliard de francs, soit une amélioration de 27 millions de francs par rapport à 2023. Compte tenu du maintien d'une charge d'endettement élevée et des investissements élevés, le résultat des CFF n'a pas permis de respecter le plafond défini par le propriétaire. Les CFF sont appelés à mettre en œuvre les mesures d'efficacité et de réduction des coûts de manière conséquente et ainsi à accroître leur marge de manœuvre entrepreneuriale. En 2025, la Confédération honorera l'engagement qu'elle a pris dans le cadre du projet visant à garantir le financement durable des CFF, adopté par les Chambres fédérales en 2024 : elle versera un apport unique en capital de 850 millions de francs pour les pertes engendrées dans le trafic grandes lignes des CFF pendant la pandémie.

3. Objectifs en matière de politique du personnel

Politique du personnel progressiste, socialement responsable ; employeur attractif ; formation professionnelle de base moderne ; mesures durables de formation et de perfectionnement.

Les CFF mènent une politique du personnel progressiste et socialement responsable. L'effectif a augmenté de 583 équivalents plein temps (1,7 %) pour s'établir à 35 569 EPT. La proportion de femmes en général et parmi les cadres en particulier a légèrement augmenté (respectivement de 19,4 % à 19,9 % et de 17,6 % à 18,5 %). Au total, 1468 apprentis (4,9 % des effectifs) ont suivi une formation aux CFF. À l'aide de programmes spécifiques, les CFF encouragent la réinsertion professionnelle et la compétitivité de leurs collaborateurs sur le marché de l'emploi. Ils s'engagent aussi en faveur de la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale. Les CFF ne tolèrent ni discrimination, ni harcèlement de nature sexuelle ou personnelle, ni mobbing des collaborateurs, des clients ou des partenaires commerciaux, peu importe la raison (sexe, race, religion, âge, origine, orientation sexuelle, handicaps ou activités politiques/syndicales).

Le principe de l'égalité de traitement s'applique : les collaborateurs ont droit au même salaire pour un travail ou des prestations équivalents. Les CFF analysent périodiquement la structure salariale à l'aide de l'instrument de la Confédération pour l'égalité des salaires (Logib), afin de détecter d'éventuelles inégalités entre hommes et femmes. L'écart de salaire au détriment des femmes était de 0,1 %, bien en dessous du seuil de tolérance de 5 %.

La satisfaction des collaborateurs a atteint un bon niveau stable de 73 points (2023 : 72 points) sur une échelle de 100. La confiance dans la direction du groupe a de nouveau atteint 63 points, soit une valeur relativement faible.

Le taux de couverture de la caisse de pensions CFF est passé durant l'exercice à 110,8 % (2023 : 107,9 %), en raison des mauvais rendements des placements.

4. Coopérations et prises de participation

S'agissant des participations et des coopérations, il convient de mentionner entre autres la création de SBB Cargo France (75 %) par SBB Cargo International pour développer sa production propre sur la rive gauche du

Rhin, l'achat de 2,27 % des actions du BLS pour soutenir la coopération dans le trafic voyageurs grandes lignes, ainsi que la transformation par les CFF d'emprunts convertibles existants en fonds propres d'Axon Vibe. Dans le domaine du trafic international des voyageurs, les CFF ont renforcé leur collaboration avec leurs partenaires ferroviaires en vue de proposer des liaisons supplémentaires.

B. Rapport de l'organe de révision

L'organe de révision (Deloitte) recommande à l'assemblée générale d'approuver les comptes annuels et les comptes consolidés pour 2024. Il parvient à la conclusion que les comptes consolidés reflètent la situation effective au niveau du patrimoine, des finances et des produits conformément aux Swiss GAAP RPC et à la loi suisse.

C. Propositions à l'assemblée générale

Conformément à l'arrêté du Conseil fédéral du 7 juin 1999 sur les statuts des CFF, les droits d'actionnaire dévolus à la Confédération sont exercés conjointement par les chefs du DFF et du DETEC ou par leurs suppléants.

L'assemblée générale ordinaire de CFF SA se tiendra le 1^{er} mai 2025 à Berne. Le conseil d'administration propose

1. d'approuver la fusion des CFF avec Sensetalbahn AG ainsi que le contrat de fusion conclu entre les CFF et Sensetalbahn AG le 3 mars 2025 ;
2. d'approuver le montant maximal de la rémunération globale du conseil d'administration des CFF pour 2026 de 1 176 076 francs (y compris présidente CA), de la présidente du conseil d'administration (présidente CA) des CFF de 305 952 francs ainsi que de la direction du groupe CFF de 6 613 844 francs (y c. CEO) ;
3. de prendre connaissance de l'utilisation des montants maximaux autorisés par l'assemblée générale en 2023 et 2024 pour l'exercice 2024 à destination du conseil d'administration et de la direction du groupe ;
4. d'approuver le rapport du groupe, les comptes consolidés des CFF et les comptes annuels de CFF SA et de prendre connaissance des rapports de l'organe de révision concernant les comptes consolidés des CFF, les comptes annuels de CFF SA et le rapport complet de l'organe de révision établi à l'attention du conseil d'administration conformément à l'art. 728b CO ;
5. de compenser le bénéfice résultant du bilan au 31 décembre 2024 comme suit : bénéfice annuel 326,5 millions ; bénéfice reporté de l'année précédente 156,7 millions ; affectation à la réserve secteur Infrastructure et tâche systémique pour l'alimentation en courant de traction selon l'art. 67 LCdF -0,3 million ; affectation à la réserve TRV selon l'art. 36 LTV -11,0 millions ; affectation à la réserve facultative provenant des bénéfices - 350,0 millions ; report à compte nouveau 106,1 millions) ;
6. de donner décharge à ses membres et à ceux de la direction du groupe pour l'exercice 2024, clôturé au 31 décembre 2024 ;

7. de nommer Pierre-Alain Urech, Edith Graf-Litscher, Thomas Ahlburg et Andreas Herzog pour un nouveau mandat jusqu'à l'assemblée générale ordinaire en 2027. Les mandats de Monika Ribar (présidente du conseil d'administration), Georg Kasperkovitz et Clara Millard De-reudre durent encore jusqu'à l'assemblée générale ordinaire en 2026. Fabio Pedrina (représentant du personnel) et Véronique Gigon quitteront le conseil d'administration lors de l'assemblée générale du 1^{er} mai 2025. Il est proposé d'élire Jürg Andreas Hurni (représentant du personnel) et André Wyss pour une durée de mandat de deux ans jusqu'à l'assemblée générale ordinaire en 2027 ;
8. de nommer Deloitte pour une durée d'un an en tant qu'organe de révision externe.

D. Décisions du Conseil fédéral

Le 14 mars 2025, le Conseil fédéral a chargé le DETEC et le DFF d'approuver les propositions du conseil d'administration à l'assemblée générale de CFF SA.

La Poste Suisse SA

Internet : www.post.ch

Siège : Berne

Forme juridique : société anonyme

Cotation : non cotée

Participation de la Confédération : 100 %

Conseil d'administration : Christian Levrat (président),

Thomas Bucher, Dirk Reich, Ronny Kaufmann et Corrado

Pardini (représentants du personnel), Bernadette Koch, De-

nise Koopmans, Maria Teresa Vacalli, Antonia Wanner

CEO : Roberto Cirillo

Organe de révision externe : Ernst & Young AG, Berne

Brève appréciation des résultats de 2024

En 2024, la Poste a *globalement réalisé* les objectifs stratégiques du Conseil fédéral. L'activité principale de la Poste est confrontée à une baisse de la demande. Elle a donc pris des mesures importantes pour transformer l'entreprise.

Le service universel dans le domaine des services postaux et de paiement a été fourni à des prix équitables et avec la qualité requise. Les parts de marché dans le principal secteur d'activité (lettres, colis et trafic voyageurs) ont pu être préservées, elles ont légèrement reculé en matière de trafic des paiements. Les volumes de lettres, journaux et colis en trafic national ainsi que la fréquentation des offices de poste ont continué de baisser.

Malgré cela, le produit d'exploitation s'est amélioré de 347 millions de francs par rapport à l'année précédente pour atteindre 7,63 milliards, principalement grâce à des acquisitions et des mesures de prix. Le résultat d'exploitation (401 mio CHF) et le bénéfice consolidé (324 mio CHF) ont également connu une nette augmentation. La Poste va donc verser un dividende de 100 millions à la Confédération.

La Poste est un employeur socialement responsable qui soutient la conciliation de la vie familiale et professionnelle.

Dans un monde de plus en plus numérisé, la demande pour les prestations du service universel continue de diminuer, en compliquant de la sorte toujours plus le financement pour la Poste. C'est pourquoi le Conseil fédéral a lancé une vaste opération de modernisation du service universel au moyen de la révision de la législation sur la poste.

Dans le contexte actuel, la Poste relève le défi avec sa stratégie « Poste de demain » qui vise à accroître l'efficacité dans l'activité principale traditionnelle, combinée à la mise en place de nouveaux secteurs d'activité porteurs de croissance. Le Conseil fédéral est conscient que cette stratégie soulève des questions de politique de réglementation concernant la neutralité concurrentielle d'une activité économique de l'État. Il s'attend à ce que les nouvelles activités de la Poste - notamment dans le domaine numérique - dépassent le plus rapidement possible le seuil de rentabilité et que toute nouvelle acquisition se fasse avec retenue et circonspection.

Chiffres-clés	2024	2023
---------------	------	------

Finances et personnel

Chiffre d'affaires (mio CHF)	7626	7279
Bénéfice consolidé (mio CHF)	324	254
Total du bilan (mio CHF)	112 055	108 866
Ratio de fonds propres (%)	9,5	9,4
Effectif (ETP)	35 106	34 587

Chiffres-clés spécifiques à l'entreprise

Satisfaction du personnel (0 - 100)	n. c.	n. c.
Dividende à la Confédération (mio CHF)	100	50
Lettres adressées en Suisse (mio d'envois)	1423	1517
Colis en Suisse (mio d'envois)	169	174
Variation dans les fonds de clients (mrd CHF)	-0,004	-2,4
Taux de couverture technique CP (%)	111,0	106,1
Taux de couverture économique CP (%)	96,9	96,3

Contributions fédérales et redevances

Contributions fédérales (mio CHF) ¹⁾	259	255
Émoluments (mio CHF)	0	0

¹⁾ Indemnités versées à CarPostal et pour l'aide indirecte à la presse (la subvention étant versée aux éditeurs et non à la Poste).

A. Réalisation des objectifs en 2024*

1. Orientation stratégique

La Poste fournit dans toute la Suisse un service universel de qualité (services postaux et services de paiement) à des prix équitables.

La Poste a assuré l'accès à ses prestations via le réseau postal avec la qualité requise et a respecté les délais de distribution des lettres, des colis et des journaux. La satisfaction de la clientèle était stable. Concernant les prix, la Poste a obtenu des résultats plutôt avantageux en comparaison internationale (en parité de pouvoir d'achat).

La tendance à la baisse des volumes dans l'activité principale s'est poursuivie. Le nombre de lettres adressées a diminué de 6,2 % par rapport à l'année précédente, celui des journaux et magazines en abonnement de 3,5 %. À nouveau, les volumes de colis ont également diminué (-2,8 % pour les envois nationaux). Parallèlement, la part de marché de PostFinance dans le trafic national de paiement a continué de diminuer, passant pour la première fois sous les 30 %. Le recul des versements en espèces aux guichets des offices de poste a été particulièrement marqué, puisqu'ils ne représentaient plus qu'environ 1,3 % du volume total des transactions. Ces évolutions reflètent la pénétration croissante des services numérisés dans l'économie et la société et posent un défi stratégique fondamental à la Poste qui a de plus en plus de difficultés à fournir le service universel de manière autonome, comme l'exige la loi.

La Poste fait avancer la transformation numérique.

Dans ce contexte, la Poste investit dans la mise en place de nouveaux modèles commerciaux numérisés (cf. également ch. 4). Le secteur d'activité « Services de communication » a enregistré un bond important de son chiffre d'affaires - principalement grâce à une croissance inorganique - mais est resté en dessous du seuil de rentabilité. N'intervenant qu'à hauteur de 2,7 % dans les produits d'exploitation du groupe, il a encore peu contribué à compenser la baisse de la demande dans les activités postales classiques.

La Poste réduit les émissions de gaz à effet de serre.

Chez CarPostal, 100 bus électriques étaient en service ou commandés et la décarbonisation complète de la flotte est prévue d'ici 2035. La majorité des véhicules de livraison dans les centres urbains sont déjà entièrement électrifiés.

2. Objectifs financiers

La Poste assure la valeur de l'entreprise.

Le résultat financier était positif : le produit d'exploitation s'est amélioré de 4,8 % pour atteindre 7,6 milliards de francs, le résultat d'exploitation s'est élevé à 401 millions,

soit 77 millions ou 23,9 % de plus que l'année précédente. Prises pour les produits logistiques, les mesures de prix ont déployé leurs effets durant l'exercice et ont largement contribué à cette amélioration. Ces mesures et les gains d'efficacité ont largement permis de compenser le net recul du résultat d'exploitation de PostFinance (-61 mio CHF ou 22,9 % ; évolution négative des taux d'intérêt et corrections de valeur) et de RéseauPostal (baisse des volumes).

Malgré la clôture positive de l'exercice, la valeur ajoutée de l'entreprise (résultat d'exploitation ajusté moins coût du capital) est restée nettement négative, à moins 202 millions de francs¹. Cela signifie que la Poste n'était plus en mesure de couvrir ses coûts de capitaux par ses propres moyens.

Compte tenu de la situation financière solide de la Poste, le conseil d'administration propose de verser un dividende de 100 millions de francs, soit 50 millions de plus que l'année précédente.

3. Objectifs en matière de personnel

La Poste est un employeur attrayant et pratique une politique du personnel progressiste et socialement responsable.

La Poste employait 33 321 personnes (équivalents temps plein) en Suisse, dont 84 % bénéficiaient de rapports de travail régis par une CCT. Les conditions d'emploi de la Poste répondent aux attentes actuelles, par exemple en ce qui concerne la conciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle (modèles de travail individualisés, contributions financières à la garde extra-familiale des enfants) ou en matière de formation et de perfectionnement. La satisfaction des collaborateurs s'est à peine détériorée par rapport à l'année précédente.

La Poste encourage l'inclusion et la diversité. Les femmes représentaient environ 41 % des effectifs du groupe, 25 % de la direction du groupe et 44 % du conseil d'administration.

La Poste a formé au total 1887 apprentis dans 19 métiers, principalement dans les domaines de la logistique, du commerce de détail, du commerce et des TIC. Elle était ainsi la troisième plus grande entreprise de formation de Suisse. Le nombre d'apprentis représentait 5,7 % des effectifs.

4. Coopérations et prises de participation

Les coopérations de la Poste soutiennent l'activité principale, sont gérées de manière professionnelle et tiennent suffisamment compte des risques.

La stratégie de la Poste vise à compenser la contraction continue de son activité principale par la croissance de nouveaux secteurs d'activité, principalement la logistique des

¹ Corrigée des coûts nets du service universel et de la valeur du monopole sur les lettres pesant jusqu'à 50 grammes, la valeur ajoutée de l'entreprise est positive : 93 millions de francs.

marchandises et les services de communication (cf. ch. 1). Pour réaliser cette stratégie de croissance, la Poste mise sur l'acquisition d'entreprises tierces. Durant l'exercice, elle a investi au total 246 millions de francs dans des acquisitions. Le résultat d'exploitation (EBIT) de l'unité Services de communication est néanmoins resté négatif, à -67 millions de francs. Le secteur de la logistique des marchandises a également enregistré un EBIT négatif de moins 9 millions de francs.

Le Conseil fédéral estime que les acquisitions réalisées répondaient aux critères fixés dans les objectifs stratégiques. Parallèlement, il est conscient que le développement des activités commerciales de la Poste dans des domaines ne relevant pas du service universel soulève des questions de politique de réglementation. Le Conseil fédéral s'attend à ce que les unités nouvellement créées soient rentables dans un délai raisonnable et que les éventuelles acquisitions, notamment dans le domaine numérique, soient réalisées avec prudence et circonspection.

En fin de compte, le défi stratégique de la Poste ne peut être relevé durablement que par l'adaptation du service universel aux nouveaux besoins de l'économie et de la population. C'est pourquoi le Conseil fédéral a lancé une révision de la législation postale à l'été 2024.

B. Rapport de l'organe de révision

L'organe de révision (Ernst & Young SA) a certifié les comptes de la Poste sans réserve et recommande d'approuver les comptes annuels consolidés pour l'exercice 2024.

C. Propositions à l'assemblée générale

Les droits d'actionnaire dont bénéficie la Confédération sont exercés par le DETEC et le DFF.

L'assemblée générale ordinaire de La Poste Suisse SA se tiendra le 6 mai 2025. Le conseil d'administration propose à l'assemblée générale :

1. d'approuver le rapport annuel et les comptes annuels de La Poste Suisse SA, ainsi que les comptes consolidés pour l'exercice 2024, et de prendre connaissance du rapport de l'organe de révision ;
2. de verser un dividende de 100 millions de francs sur le bénéfice disponible, qui s'élève à 1 225 776 984 francs, et de reporter le solde à nouveau ;
3. de procéder aux élections suivantes :
 - 3.1 Réélection de Christian Levrat à la présidence du conseil d'administration pour deux ans ;
 - 3.2 Réélection de Thomas Bucher, Ronny Kaufmann, Bernadette Koch, Denise Koopmans, Corrado

Pardini, Dirk Reich, Maria Teresa Vacalli et Antonia Wanner en tant que membres du conseil d'administration pour deux ans ;

3.3 Réélection d'Ernst & Young SA, à Berne, en tant qu'organe de révision pour l'exercice 2025 ;

4. d'approuver, pour l'exercice 2026, les plafonds maximums de rémunération globale suivants :

4.1 1 227 245 francs pour les honoraires du conseil d'administration (y compris le président) ;

4.2 279 645 francs pour les honoraires du président du conseil d'administration ;

4.3 6 414 072 francs pour les membres de la direction du groupe (y compris le CEO) ;

5. de prendre acte du fait que les plafonds des rémunérations des organes de direction suprêmes ont été respectés au cours de l'exercice 2024.

D. Décisions du Conseil fédéral

Le Conseil fédéral a chargé le 14 mars 2025 le DETEC et le DFF d'approuver les propositions du conseil d'administration à l'assemblée générale de La Poste Suisse SA.

Skyguide SA

Internet : www.skyguide.ch

Siège : Genève

Forme juridique : société anonyme

Cotation : non cotée

Participation de la Confédération : 99,94 %

Conseil d'administration : Aldo C. Schellenberg (Président), Doris Barnert, Linda de Winter, Cristina Feistmann, Dominik Hänggi, Annette Rinck, Andreas Schmid

CEO : Alex Bristol

Organe de révision externe : PricewaterhouseCoopers, Pully

Brève appréciation des résultats de 2024

Skyguide assure sur mandat de la Confédération les services civil et militaire de la navigation aérienne en Suisse ainsi que dans les régions limitrophes. Le volume de trafic dans l'espace aérien contrôlé par Skyguide a augmenté de 10,2 %, dépassant pour la première fois le niveau d'avant la pandémie.

Selon le Conseil fédéral, Skyguide a *partiellement réalisé* ses objectifs stratégiques en 2024. La sécurité du trafic aérien a été garantie en tout temps. Les exigences de la convention de prestations conclue avec les Forces aériennes pour le service militaire de la navigation aérienne ont été remplies. Dans le domaine du service civil de la navigation aérienne, Skyguide n'a pas pleinement atteint les objectifs de performance fixés par la Commission européenne en matière de sécurité, d'efficacité des coûts, d'environnement et de capacité. Cela s'explique notamment par une croissance du trafic plus forte que prévu et par des efforts supplémentaires pour renforcer la stabilité du système, ce qui a entraîné des coûts supplémentaires.

La situation financière de Skyguide reste problématique. Malgré l'augmentation du trafic, le chiffre d'affaires a stagné et la hausse des coûts a entraîné une perte importante. En conséquence, le remboursement du prêt de 250 millions de francs accordé par la Confédération pendant la pandémie de coronavirus a été retardé ; seuls 15 millions de francs ont pu être remboursés au lieu des 35 millions prévus. Les objectifs d'économie liés au financement extraordinaire pendant la pandémie n'ont pas pu être atteints.

La réussite de Skyguide est dans une large mesure liée au cadre réglementaire, influencé par le système de référence européen. Ce dernier fixe le montant des redevances. Les négociations sont en cours pour la prochaine période de référence. Il n'est pas certain que Skyguide soit en mesure de couvrir les coûts d'exploitation dans les années à venir.

Dans cette situation, Skyguide doit redoubler d'efforts pour améliorer l'efficacité des coûts sans pour autant compromettre la sécurité du trafic aérien. Cela n'est possible qu'avec la contribution des collaborateurs, étant donné que les frais de personnel représentent environ 70 % des coûts totaux. Skyguide est tenue d'élaborer avec les partenaires sociaux des solutions équilibrées et durables.

Chiffres-clés	2024	2023
---------------	------	------

Finances et personnel

Chiffre d'affaires (mio CHF)	524,6	526,2
Résultat net (mio CHF)	-12,4	4,7
Total du bilan (mio CHF)	478,0	485,6
Ratio de fonds propres (%)	38,0	40,1
Effectif (nombre d'EPT)	1 464	1 413

Chiffres-clés spécifiques à l'entreprise

Nombres de vols contrôlés (milliers)	1 329	1 206
Ø redevance de route (CHF)	120,2	120,2
Mouvements aériens militaires	83° 519	85° 237
Taux de couverture technique CP (%)	115,5²⁾	110,3 ²⁾
Taux de couverture économique CP (%)	n/a	n/a

Contributions fédérales et redevances

Contributions fédérales (mio CHF) ¹⁾	56,7	57,1
Redevances (mio CHF) ²⁾	456,9	436,7

¹⁾ Pour les prestations non couvertes dans les espaces aériens étrangers, pour les vols exonérés de redevances et pour U-Space selon les comptes de la Confédération

²⁾ Redevances de navigation aérienne, y c. contribution couvrant les coûts des Forces aériennes

A. Réalisation des objectifs en 2024*

1. Orientations stratégiques

Skyguide a partiellement réalisé les objectifs assignés par le Conseil fédéral en 2024.

Durant l'exercice, Skyguide a contrôlé environ 1,3 million de vols civils et quelque 83 500 mouvements aériens militaires. Elle exploite deux grands centres de navigation aérienne à Genève et à Dübendorf et est présente sur douze autres sites (aéroports nationaux de Genève et Zurich, aérodromes régionaux et bases des Forces aériennes).

Les objectifs de performance européens pour le service civil de la navigation aérienne n'ont pas été atteints

La sécurité du trafic aérien a été garantie en tout temps, mais toutes les exigences en matière de gestion des risques n'ont pas pu être satisfaites.

La ponctualité des survols à 95,3 % de survols était bonne, même si elle est légèrement inférieure à celle de l'année précédente (97,7 %), ce qui n'est pas surprenant compte tenu de la forte augmentation du volume de trafic. Parallèlement, les retards à l'arrivée aux aéroports nationaux dus à Skyguide ont augmenté. Les objectifs n'ont pas été atteints.

L'augmentation du volume de trafic a toutefois eu un effet positif sur l'efficacité économique : Le coût moyen par mouvement de vol a baissé de 2,7 %. Toutefois, les redevances de Skyguide sont restées les plus élevées au sein du FABEC (association des services de navigation aérienne de l'Allemagne, de la France, de la Belgique, du Luxembourg, des Pays-Bas et de la Suisse). Les redevances ont été supérieures d'environ 21 % (survols) et 16 % (approches et départs des aéroports nationaux) aux valeurs cibles définies.

Souveraineté de l'espace aérien

Skyguide a rempli toutes les exigences de la convention de prestations avec les Forces aériennes. L'exploitation du service de police aérienne a été assurée 24h/24.

Préparation pour anticiper le changement structurel à venir : retards dus à l'accent mis sur la stabilité des systèmes

Skyguide a collaboré à différents projets et programmes relevant du projet de l'UE Ciel unique européen, en vue d'améliorer l'efficacité du système européen de navigation aérienne. La réalisation du projet innovant « Virtual Center Switzerland » (mise en réseau technique et opérationnelle des centres de contrôle de Genève et de Dübendorf), important pour Skyguide, a été retardée en raison des efforts déployés par Skyguide pour améliorer la stabilité des systèmes existants après la panne de plusieurs heures des services de la navigation aérienne en 2022.

2. Objectifs financiers

Résultat négatif malgré l'augmentation du trafic

Conformément à la loi, Skyguide est une société anonyme à but non lucratif. Le Conseil fédéral attend qu'elle fournisse un résultat équilibré. Cet objectif n'a pas été atteint malgré l'augmentation du trafic. Après l'excédent enregistré l'année précédente (4,7 mio) dû à un effet spécial, l'exercice s'est soldé par des pertes statutaires de 12,4 millions de francs. En tenant compte des participations, il en résulte une perte consolidée de 18,9 millions de francs, car le dividende extraordinaire versé par la filiale Skysoft AG versé à Skyguide est éliminé lors de la consolidation. Ce résultat s'explique par la forte augmentation des frais de personnel et d'entretien, conséquence

de la croissance du trafic et par les efforts en vue d'améliorer la stabilité du système. Sans les effets spéciaux, à savoir la compensation des pertes accumulées pendant la pandémie de coronavirus avec les compagnies aériennes à hauteur de 43 millions de francs, la perte aurait été encore nettement plus élevée.

Poursuite des économies nécessaire

Dans le cadre du paquet de mesures visant à maîtriser les conséquences de la pandémie de coronavirus, Skyguide s'est engagée à réduire ses coûts de 124 millions de francs cumulés d'ici 2024 par rapport à la planification financière initiale. Cet objectif n'a pas pu être atteint ; à la fin de l'exercice, la réduction cumulée des dépenses atteignait 58 millions de francs (45 % de l'objectif d'économies). Cela s'explique principalement par des dépenses supplémentaires imprévues pour améliorer la stabilité du système après l'incident technique survenu en 2022 et en raison de l'augmentation inattendue du volume de trafic.

La pression économique sur Skyguide se poursuivra dans les années à venir. Tandis que le financement du service de navigation aérienne dans le domaine militaire est assuré en totalité par le DDPS par le biais d'une convention de prestations, dans le domaine de l'aviation civile, le financement dépend du modèle de redevances européen. La Commission européenne souhaite que les redevances de navigation aérienne en Europe évoluent de manière modérée. Quelle que soit l'issue des négociations sur la prochaine période de référence, Skyguide sera contrainte d'appliquer une discipline stricte en matière de coûts afin de respecter les exigences européennes en matière d'efficacité et de parvenir à un résultat équilibré, comme l'exige la loi.

Endettement toujours non durable

Depuis que la Confédération a accordé un prêt de 250 millions de francs pendant la pandémie de coronavirus, l'endettement net dépasse le plafond fixé par le Conseil fédéral de 1 x EBITDA. Durant l'exercice, l'endettement net a baissé de 27 millions de francs. Toutefois, le taux d'endettement a augmenté en raison du mauvais résultat. Le Conseil fédéral attend toutefois de l'entreprise qu'elle fasse en sorte d'abaisser son endettement net en dessous de 1 x EBITDA à moyen terme.

Légère baisse des indemnités de la Confédération

Durant l'exercice, les indemnités versées par la Confédération pour les charges de Skyguide dans les espaces aériens étrangers délégués, pour les vols exonérés de redevances ainsi que pour le nouveau service de navigation aérienne U-Space ont légèrement augmenté (-0,4 mio CHF).

3. Objectifs en matière de personnel et de prévoyance professionnelle

Skyguide est un employeur conscient de ses responsabilités qui mène une politique du personnel moderne. Malgré la pression des mesures d'économies, Skyguide offre à ses collaborateurs des prestations sociales modernes et des conditions d'engagement concurrentielles.

L'âge minimum de la retraite pour les contrôleurs aériens a été relevé à 60 ans au 1^{er} janvier 2024. Le Conseil fédéral salue ce partenariat social constructif, qui est essentiel pour que Skyguide puisse faire face aux défis qui l'attendent.

Durant l'exercice, les effectifs ont augmenté de 3,6 % pour atteindre 1464 équivalents plein temps. La part de femmes dans l'entreprise a augmenté de 0,2 point de pourcentage pour atteindre 21,7 %. Dans les organes suprêmes de direction, la part des femmes s'élevait à environ 29 % (direction) et 57 % (conseil d'administration).

En 2024, Skyguide a formé 115 personnes, dont 86 futurs contrôleurs aériens, ce qui représentait 7,9 % de son personnel. La formation continue des collaborateurs s'est encore intensifiée ; les heures de travail qui y sont consacrées ont augmenté de près de 30 %.

4. Coopérations et prises de participation

Au cours de l'exercice, Skyguide n'a conclu aucun nouvel accord de coopération avec des partenaires suisses ou étrangers. La coopération internationale (recherche et développement) s'est poursuivie dans le cadre des SES, SESAR et FABEC.

Toutes les participations et coopérations de Skyguide étaient conformes au droit aérien et respectaient les objectifs stratégiques du Conseil fédéral.

B. Rapport de l'organe de révision

L'organe de révision externe confirme que les comptes annuels 2024 de Skyguide SA sont conformes à la loi suisse et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats.

C. Propositions à l'assemblée générale

Les intérêts de la Confédération en tant qu'actionnaire de Skyguide sont représentés conjointement par le DETEC et le DDPS.

Pour l'assemblée générale ordinaire de Skyguide, le conseil d'administration propose à l'assemblée générale

1. d'approuver le rapport annuel, les comptes annuels statutaires et les comptes annuels consolidés pour l'exercice 2024 ;

2. d'utiliser le bénéfice comme suit :

Bénéfice reporté :	119,4 millions de francs
<u>Perte annuelle :</u>	<u>-12,4 millions de francs</u>
Bénéfice résultant du bilan :	107,0 millions de francs

3. d'approuver la modification des statuts rendue nécessaire par la révision du droit de la société anonyme ;
4. de donner décharge aux membres du conseil d'administration et de la direction pour l'exercice 2024 ;
5. d'approuver les propositions suivantes :
 - a) élire pour une période de deux ans Matthieu Henne en remplacement de Dominik Hänggi en tant que membre du conseil d'administration ;
 - b) nommer KPMG SA de Zurich, succursale de Lausanne, en tant qu'organe de révision pour l'exercice 2025 ;
6. d'approuver, pour l'exercice 2026, les plafonds maximums de rémunération globale suivants :
 - a) 5 450 760 francs pour les membres de la direction ;
 - b) 156 560 francs pour le président du conseil d'administration ;
 - c) 358 440 francs pour les autres membres du conseil d'administration.

D. Décisions du Conseil fédéral

Le 14 mars 2025, le Conseil fédéral a chargé le DETEC et le DDPS d'approuver les propositions du conseil d'administration à l'assemblée générale de Skyguide.

Musée national suisse

Internet : www.museenational.ch

Siège : Zurich

Forme juridique : établissement de droit public de la Confédération

Conseil du musée : Tim Guldemann (président), Larissa Bieler (vice-présidente), Sonia Abun-Nasr, André Holenstein, Andreane Jordan Meier, Marie-France Meylan Krause, Fulvio Pelli, Vanessa Rügger

Directrice : Denise Tonella

Organe de révision externe : KPMG AG, Zurich

Appréciation des résultats de 2024 en bref

En 2024, dernière année de la période stratégique 2021-2024, le MNS a enregistré une affluence record, augmentant son nombre de visiteurs de 16,5 % par rapport à l'année précédente (440 682 visiteurs contre 378 018 en 2023 et 329 874 en 2022).

À travers leurs 12 expositions temporaires, le MNS a présenté des thèmes aussi variés que le travail des enfants et l'évolution des droits de l'enfant aux XIX^e et XX^e siècles, la perception du corps humain au Moyen Âge par rapport à celle que nous en avons aujourd'hui et l'implication de la Suisse dans le colonialisme. C'était la première fois qu'une grande exposition traitait en profondeur de la participation de la Suisse à l'entreprise coloniale, ce qui explique le large écho rencontré.

En 2024, le MNS a mis l'accent sur la modernisation de l'infrastructure informatique et préparé l'introduction du nouveau système de gestion des collections, MuseumPlus. De manière générale, il s'efforce d'optimiser les processus de travail, par exemple en numérisant la gestion du personnel et des contrats.

Le MNS a clos l'exercice 2024 avec un excédent de 2,7 millions de francs, qui résulte notamment de la bonne fréquentation des musées, de l'augmentation des prix d'entrée et de mesures d'économies telles que la rationalisation de l'offre ou la décision de ne pas compenser intégralement le renchérissement. Enfin, à la fin de l'année, le MNS a mis en place un système de gestion de la conformité conformément aux objectifs stratégiques du Conseil fédéral pour la période 2025-2028.

Le nombre de prêts octroyés par le MNS n'atteint pas tout à fait la valeur indicative, mais la demande d'objets provenant de ses collections dépend de facteurs externes sur lesquels l'institution n'a aucune prise. Le nombre de manifestations est lui aussi légèrement inférieur à la valeur indicative, les offres autour des expositions pouvant varier d'une année sur l'autre. Le Conseil fédéral considère que le MNS a entièrement atteint ses objectifs au cours de l'année sous revue, et ce dans tous les domaines stratégiques (collection, expositions, gestion des risques, finances, personnel).

Chiffres clés	2024	2023
---------------	------	------

Finances et personnel

Chiffre d'affaires (mio CHF)	63,8	59,8
Bénéfice net / perte nette (mio CHF)	2,7	0,3
Total du bilan (mio CHF)	18,3	15,3
Part du capital de l'organisation (en %)	47,6	39,2
Effectif (nombre d'EPT)	197	202

Chiffres spécifiques à l'établissement

Nombre d'entrées, Zurich	369 282	312 451
Nombre d'entrées, Prangins	47 723	42 244
Nombre d'entrées, Schwytz	23 677	23 323
Nombre de nouveaux objets inventoriés	6174	14 270
Nombre de prêts	635	1027
Produits résultant de livraisons et de prestations (mio CHF)	7,0	5,7
Dons reçus (mio CHF)	1,0	1,6
Taux de couverture tech. Publica (%)	108,8	101,4
Taux de couverture écon. Publica (%)	95,1	92,8

Contribution fédérale et émoluments

Contribution fédérale (mio CHF)	34,5	34,2
Contribution aux loyers (mio CHF)	21,4	18,3

A. Réalisation des objectifs en 2024*

1. Priorités stratégiques

Le MNS a pour mission de présenter l'histoire suisse, de nourrir la réflexion sur l'identité et la culture plurielles de la Suisse et de mettre à disposition son savoir-faire de centre de compétences muséologique. Il rend accessibles au grand public, sous une forme attrayante, ses collections uniques qui reflètent l'héritage artisanal, historique et culturel des régions qui constituent la Suisse actuelle. Des

* Objectifs stratégiques : <https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/2020/2512/fr>

manifestations, des publications et des offres numériques modernes complètent l'offre variée d'expositions.

Dans l'ensemble, le MNS a réalisé un excellent exercice. Avec un total de 440 682 entrées, le nombre de visiteurs a largement dépassé les chiffres de 2023 (+ 16,5 %). La fréquentation du Musée national Zurich a augmenté de 18 %, soit un nouveau record après une année déjà exceptionnelle en 2023. Le Château de Prangins a pour sa part enregistré une hausse d'environ 13 %, tandis que le Forum de l'histoire suisse Schwytz a pu augmenter son nombre d'entrées de 2 %.

Le nombre de visites guidées et d'ateliers organisés dans les musées a augmenté de 15 % au total (4544 contre 3957 l'année précédente) et de 13 % en ce qui concerne la partie destinée aux écoles, aux hautes écoles spécialisées et aux universités (2627 contre 2316 en 2023). Quant aux manifestations, elles ont été au nombre de 76, soit 4 de moins que la valeur indicative et une baisse de 8 % par rapport aux 83 manifestations organisées en 2023.

Des thèmes d'exposition variés

Au total, 12 expositions temporaires ont été présentées, dont 8 nouvelles productions propres (contre respectivement 11 et 6 en 2023). Le MNS a donc largement répondu aux attentes du Conseil fédéral (5 à 7 productions propres). En raison des réductions budgétaires et des efforts à fournir en matière de durabilité, il faut s'attendre à voir ce chiffre baisser dans les années à venir.

L'exposition « Les enfants au travail au XIX^e et XX^e siècles », présentée au Forum de l'histoire suisse Schwytz, a braqué les projecteurs sur les conditions de travail des enfants jadis et sur l'évolution des droits de l'enfant dans notre pays.

La halte de l'exposition « Anne Frank et la Suisse » au Château de Prangins a eu lieu dans un contexte géopolitique tendu. Ce fort lien à l'actualité a contribué au grand succès rencontré par l'exposition.

L'exposition « Colonialisme. Une Suisse impliquée », présentée au Musée national Zurich, a rencontré un écho remarquable. Se basant sur les tout derniers résultats de la recherche, elle a offert la première vue d'ensemble de l'histoire des liens de la Suisse avec le colonialisme.

Travail scientifique effectué sur les collections

La Fondation Abegg et le MNS ont lancé un avant-projet de collaboration interdisciplinaire autour des collections de drapeaux en Suisse.

Fruits d'une collaboration entre l'Université de Berne et le Service d'archéologie du Canton d'Argovie, les recherches sur le trésor d'argenterie du III^e siècle après J.-C. découvert en 1633 sur une parcelle du monastère de Wettingen se sont achevées avec succès.

Prestations destinées à des tiers

Le MNS a réalisé des mandats pour de nombreuses institutions, notamment cantonales. Il a par exemple élaboré un projet de conservation pour une épée du Moyen Âge trouvée dans le Lac des Quatre Cantons, près d'Ennetbürgen. Il a aussi mené des recherches sur une tenture murale d'origine chinoise installée en 1750 dans la maison Sandgrube, à Bâle. Les recettes provenant de mandats de conservation et de restauration ont diminué d'environ 12 % (423 000 francs en 2024, contre 485 000 francs en 2023).

En 2024, le MNS a généré un bon chiffre d'affaires : dans l'ensemble, le produit des locations a augmenté d'un peu plus de 10 % (1,217 million de francs au total, contre 1,102 million en 2023). Les recettes des ventes des boutiques du MNS ont quant à elles augmenté d'environ 17 % (1,456 million de francs, contre 1,241 million en 2023). Enfin, les recettes provenant de la location de l'infrastructure de restauration à Zurich et à Prangins se sont accrues de quelque 15 % (481 000 francs, contre 419 000 francs en 2023).

Prêts

En 2024, le MNS a prêté 635 objets pour 53 expositions (contre 1027 objets pour 58 expositions en 2023). Il s'agit de 15 objets de moins que la valeur indicative. Parmi les musées ayant demandé un prêt, on compte notamment des musées étrangers comme les Maisons historiques de Gand ou le Kunsthistorisches Museum de Vienne.

Constitution d'un patrimoine culturel représentatif

Conformément à sa nouvelle stratégie en matière de collections, le MNS a accueilli de nouveaux objets dans ses fonds, dont les suivants :

- Tabatière en or, offerte en 1803 par de Talleyrand (1754-1838), ministre des Relations extérieures de Napoléon, à Emanuel Jauch (1759-1805), le landammann d'Uri.
- Plusieurs œuvres d'art de personnes placées, telles qu'une série de tableaux de Christian Tschannen (*1971) intitulée *Solothurner Tatortbilder*.

Les fonds sont toujours inventoriés rapidement. Le taux d'inventaire visé (90 % en moyenne) a de nouveau été atteint.

Transformation numérique et durabilité

Dans le domaine « Transformation numérique et innovation (TNI) », le MNS a mis l'accent sur l'adaptation de l'infrastructure informatique et les travaux préparatoires en vue de l'introduction du nouveau système de gestion des collections, MuseumPlus. Il s'est également engagé dans une démarche de transformation, dans le but de rendre les processus de travail plus efficaces. Pour ce qui est de l'innovation, la priorité est allée notamment aux projets visant à faire participer davantage les groupes cibles.

Dans le domaine de la durabilité, le MNS a poursuivi en 2024 les mesures qu'il avait déjà introduites. L'installation photovoltaïque sur les toits du Centre des collections, par exemple, a couvert 70 % de la consommation d'électricité de ce site. Selon les données de l'enquête RUMBA 2023, les activités du MNS ont généré près de 335 tonnes de gaz à effet de serre, ce qui représente une baisse de 7 % par rapport à 2023. Dans le domaine des expositions, le MNS mise sur le recyclage des matériaux.

Pour ce qui est de la durabilité sociale, les musées du MNS se sont de nouveau penchés sur la question de l'inclusion. Par exemple, le programme pARTage a pour la première fois inclus des visites guidées pour l'Association Alzheimer Vaud au Château de Prangins.

Travaux

Le 5 juillet, l'Office fédéral des constructions et de la logistique a soumis la demande d'autorisation pour l'agrandissement du Centre des collections. Les Chambres fédérales ont approuvé le message 2024 sur les immeubles civils de la Confédération, qui comprend le projet d'agrandissement d'Affoltern am Albis.

2. Objectifs financiers

Le MNS se distingue par sa capacité à fournir des prestations conformes aux principes économiques. Il utilise pour cela des processus appropriés de contrôle et de gestion.

L'exercice 2024 s'est soldé par un excédent de 2,7 millions de francs (0,3 million de francs en 2023). Ce résultat se situe dans les limites de la marge de fluctuation, qui est de 3 millions de francs. Le MNS doit cet excédent à son nombre élevé de visiteurs, à la hausse des prix d'entrée et à ses diverses mesures d'économie.

Le chiffre d'affaires a augmenté de 4 millions de francs pour s'établir à 63,8 millions de francs. La Confédération a versé une contribution de 34,5 millions de francs, soit 0,3 million de plus qu'en 2023, mais 0,7 million (2 %) de moins que la somme initialement prévue dans le message culture 2021-2024 en raison des coupes budgétaires de la Confédération. Le MNS s'est autofinancé à hauteur de 8 millions de francs (7,3 millions en 2023). La contribution aux loyers du MNS a augmenté de 3 millions de francs en raison des coûts de rénovation de l'ancien bâtiment du Musée national Zurich et d'une augmentation du taux d'intérêt théorique. Au total, elle s'est élevée à 21,4 millions de francs. Les frais de loyer sont pris en charge par la Confédération. Dans les comptes annuels, leur montant est inscrit à la fois dans les revenus et dans les charges. Les produits résultant de livraisons et de prestations ont augmenté de 1,2 million de francs pour atteindre 7 millions. Les donations ont totalisé 1 million de francs.

Les charges d'exploitation ont augmenté de 1,9 million de francs, s'établissant à 61,3 millions de francs. Avec un total

de 27 millions de francs, les charges de personnel n'ont pas atteint le montant inscrit au budget (- 0,2 million) et ont diminué de 0,5 million par rapport à 2023. En 2024, le MNS a diminué ses effectifs comme prévu. Il a aussi pris d'autres mesures d'économie dans le domaine du personnel, comme celle de limiter la compensation du renchérissement à 0,5 %. Par ailleurs, il a de nouveau augmenté ses provisions pour les soldes de vacances ou d'heures supplémentaires. Les charges de biens et services ont diminué de 0,6 million de francs, passant à 12,6 millions.

Concernant les fonds à affectation définie au sein du capital des fonds, un montant de 1 million de francs a été versé au « fonds général à affectation définie », puis prélevé pour financer divers projets d'expositions.

En ce qui concerne le capital d'organisation (capital lié), un montant de 0,2 million de francs a été prélevé du fonds « Documentation & conservation » pour financer des projets. Un montant de 0,1 million, provenant du résultat annuel, a été affecté au financement de futurs projets. Sur les fonds inutilisés dans les comptes annuels, 0,4 million de francs ont été versés au fonds « Acquisitions » et 1,6 million au fonds « Expositions ». Ce dernier se chiffre désormais à 5,8 millions de francs et se situe donc toujours dans les limites de la marge de fluctuation (0 à 6 millions de francs). Au total, le capital d'organisation s'élève désormais à 7,1 millions (contre 5,2 millions en 2023). Le capital libre a augmenté de 0,8 million de francs en raison des fonds inutilisés et s'élève désormais à 1,6 million de francs. Il répond toujours aux attentes du Conseil fédéral et se situe en dessous de 5 % du chiffre d'affaires. À la fin de l'année, la part du capital de l'organisation s'élevait à 47,6 % (contre 39,2 % en 2023).

Le MNS dispose d'un processus de gestion des risques adapté. Après une réévaluation de la situation, il a annoncé au DFI que le risque résiduel en matière de cybersécurité et de sécurité des données – deux risques clés – doit être considéré comme critique malgré les mesures déjà prises. Conformément aux prescriptions de la Confédération, le MNS a introduit un système de gestion de la conformité le 27 novembre 2024 pour la nouvelle période stratégique 2025-2028. En matière de gestion des risques, le MNS s'appuie sur la norme ISO 31000, sur les réglementations internes et sur un système de contrôle interne (SCI).

3. Objectifs en matière de personnel et de prévoyance

Le MNS applique une politique du personnel responsable, transparente et fiable, basée sur la stratégie de la Confédération en matière de personnel.

Le développement des compétences professionnelles est favorisé par des formations continues externes ainsi que par des formations internes. Une réunion des cadres est organisée annuellement. Un échange a lieu également

chaque année avec les partenaires sociaux et chaque semestre avec la commission du personnel du MNS.

En 2024, le MNS employait 338 personnes pour 197 EPT (contre 346 personnes pour 202 EPT en 2023), dont 35,2 % d'hommes et 64,8 % de femmes (contre resp. 34 % et 66 % en 2023). Sur les 42 cadres, la part des femmes s'élevait à 54,8 % (contre 55,8 % sur 43 cadres en 2023). Le taux de fluctuation, qui s'élevait à 13 % en 2023, est passé à 8,6 %. Abstraction faite des personnes qui occupaient des postes dans le domaine du service des visiteurs avant ou pendant leurs études, ce taux de fluctuation est de 6,5 % (contre 8,7 % en 2023).

Fin 2024, la répartition par langue maternelle faisait état de 67,7 % de germanophones (68,4 % en 2023), de 10,8 % de francophones (10,6 % en 2023), de 7,6 % d'italophones (6,8 % en 2023) et de 0,3 % de romanchophones (0,2 % en 2023). 13,6 % des collaborateurs avaient une langue maternelle autre que les langues nationales (contre 14 % en 2023).

Le MNS comptait, en 2024, 40 collaborateurs de nationalité étrangère (contre 46 en 2023). Au cours de l'exercice, seuls des candidats résidant en Suisse ont été engagés. Tous les postes vacants ont été mis au concours sur le marché du travail suisse.

En 2024, le MNS a accueilli 12 stagiaires pendant ou juste après leurs études en haute école ou en haute école spécialisée (contre 17 en 2023). De plus, 5 apprentis étaient en poste, contre 6 en 2023.

Durant l'exercice, 7 personnes en situation de handicap étaient employées au MNS, soit 2,1 % de l'effectif (contre 5 personnes en 2023, soit 1,4 % de l'effectif). 4 personnes ont participé à un programme de réinsertion professionnelle (2 en 2023).

Le contrôle des salaires trisannuel, réalisé à l'aide de l'outil Logib, a montré en 2023 que l'égalité salariale était respectée. L'écart en défaveur des femmes était de 0,6 % (contre 0,2 % en 2020).

Au cours de l'année sous revue, le conseil du musée a procédé à une autoévaluation et mis à jour les déclarations des liens d'intérêts de ses membres (https://www.admin.ch/ch/d/cf/ko/gremium_10208.html). Après avoir adopté, en 2023, un règlement relatif à la déclaration des liens d'intérêts, il a abordé le sujet en 2024 à titre de sensibilisation lors d'une séance ordinaire.

4. Coopérations et participations

Les coopérations en matière d'expositions, de recherche et de formation et perfectionnement se sont poursuivies. La demande de la part des institutions de formation reste élevée.

Le MNS a pu participer au projet AMI (Art + Museums Interacting) lancé par les studios FableVision à Boston, qui sondait de nouvelles possibilités de médiation culturelle.

Dans le sillage de l'exposition permanente « Indiennes. Un tissu à la conquête du monde », le congrès international ICOM Costume s'est tenu au Château de Prangins et un échange culturel avec l'Université de Delhi a eu lieu.

La coopération avec le Centre de collections Gordailua, au Pays basque espagnol, a été renouvelée en 2024 et portait cette fois sur la durabilité dans les prêts.

Durant l'année sous revue, le MNS a organisé, en collaboration avec le Musée d'art de Zurich et le Musée Rietberg, un colloque international intitulé « Sensitive, problematic, contested? Challenges and opportunities in dealing with cultural heritage », auquel ont participé plus de 150 spécialistes du monde entier.

En 2024, 10 étudiants en conservation venant de Suisse et de l'étranger ont été formés (contre 12 en 2023). Par ailleurs, 2 étudiants d'universités suisses ont effectué des stages dans le domaine des collections et expositions (contre 5 en 2023).

Enfin, le MNS a donné des modules de formation dans le domaine de la conservation-restauration et de l'activité muséale dans des universités, des hautes écoles spécialisées et des institutions spécialisées.

B. Rapport de l'organe de révision

L'organe de révision KPMG SA a vérifié les comptes annuels de l'exercice 2024, qui se composent du bilan, du compte d'exploitation, du tableau de variation du capital, du compte des flux de fonds et d'une annexe. Il confirme que les comptes annuels sont conformes à la présentation des comptes selon les normes Swiss GAAP RPC et à la législation suisse. KPMG AG estime que les comptes annuels ont été établis en bonne et due forme et recommande de les approuver. Il confirme par ailleurs l'existence d'un système de contrôle interne (SCI) conforme aux dispositions du conseil du musée pour l'établissement des comptes annuels.

C. Propositions au Conseil fédéral

Le conseil du musée a proposé au Conseil fédéral d'approuver le rapport de gestion 2024 et l'annexe séparée comprenant les comptes, et de prendre connaissance de son rapport sur la réalisation des objectifs stratégiques fixés pour l'année 2024 et du rapport de l'organe de révision KPMG AG. Il a en outre demandé au Conseil fédéral de lui donner décharge pour l'exercice 2024.

D. Décisions du Conseil fédéral

Le 9 avril 2025, le Conseil fédéral a approuvé le rapport de gestion 2024, y compris l'annexe séparée comprenant les

comptes annuels. Il a également pris connaissance du rapport du conseil du musée sur la réalisation des objectifs stratégiques fixés au MNS pour 2024 et du rapport de l'organe de révision. Il a par ailleurs donné décharge aux membres du conseil du musée pour l'exercice 2024.

E. Autres événements d'importance

Le 6 novembre 2024, le Conseil fédéral a fixé les objectifs stratégiques du MNS pour les années 2025 à 2028.

Le 23 décembre 2024, en prévision du départ à la fin de l'année de deux membres du conseil du musée, Sonia Abun-Nasr et André Holenstein, le Conseil fédéral a nommé leurs successeurs : Theo Mäusli et Roberto Zaugg. En mars 2025, Laura Sadis a été nommée à la succession de Fulvio Pelli, qui a également quitté le conseil fin 2024.

Pro Helvetia

Site Internet : www.prohelvetia.ch

Siège : Berne

Forme juridique : fondation de droit public

Conseil de fondation : Michael Brändle (président),
Chantal Bolzern, Hannes Gassert, Gianfranco Helbling,
Françoise König Gerny, Pascal Hufschmid, Bettina Vital,
Elodie Pong (jusqu'au 30.09.2024), Karl Schwaar

Direction : Philippe Bischof

Révision externe : OBT AG, Zurich

Brève appréciation des résultats 2024

En 2024, les activités de Pro Helvetia ont contribué de manière significative à la réalisation des axes, objectifs et mesures définis dans le message culture 2021-2024. La fondation a atteint presque tous les objectifs stratégiques qui lui avaient été fixés pour 2024 et est entrée dans la nouvelle période stratégique le 1^{er} janvier 2025.

Le nombre de demandes de soutien qu'elle a reçues a une nouvelle fois augmenté au cours de l'année sous revue, de 6359 à 7046. Par conséquent, le taux de réponses positives s'inscrit cette année encore à la baisse, passant de 38,9 % en 2023 à 35,8 % en 2024 (- 3 %). La fondation enregistre aussi une légère baisse du nombre de projets artistiques et culturels soutenus en Suisse (2076, contre 2100 en 2023 et 1853 en 2022) et du nombre de projets suisses à l'étranger (4474, contre 4660 en 2023, 3915 en 2022 et 2483 en 2021).

Pro Helvetia a en grande partie atteint ses objectifs financiers et dégagé un résultat d'exploitation de 454 000 francs. Quant aux frais d'administration, ils ont été abaissés, comme l'a demandé le Conseil fédéral en 2021, et s'inscrivent à 13 % pour 2024 (contre 13,2 % en 2023, 13,4 % en 2022 et 13,7 % en 2021). Pro Helvetia a donc atteint l'objectif qui lui avait été fixé pour la période 2021-2024. Les objectifs en matière de politique du personnel ont eux aussi été atteints.

Au cours de l'année sous revue, la fondation a suivi les discussions des Chambres sur le message culture. Elle s'est également investie dans le cadre du groupe de travail du Dialogue culturel national sur la rémunération appropriée des prestations culturelles. Les nouvelles mesures qu'elle a prise en la matière entreront en vigueur en 2025.

Enfin, Pro Helvetia va introduire un système de gestion des risques fondé sur la norme ISO 31000, le Contrôle fédéral des finances ayant constaté que sa gestion des risques était insuffisante.

Chiffres clés	2024	2023
---------------	------	------

Finances et personnel

Chiffre d'affaires (mio CHF)	46	46
Résultat financier avant affectation au capital libre (mio CHF)	454	334
Bénéfice net / perte nette (mio CHF)	0	0
Total du bilan (mio CHF)	29	29
Part du capital propre (en %)	30,4	31,7
Effectif (nombre d'EPT)	91	94,5

Chiffres clés spécifiques à la fondation

Demandes traitées ¹⁾	7046	6359
Taux de réponses positives (en %) ¹⁾	35,8	38,9
Frais d'administration selon ZEWO (en %)	13	13,2
Part des fonds destinés aux échanges avec l'étranger (en %)	51,4	53,6
Subside par projet (Ø en CHF)	11 800	11 900
Taux de couverture technique PUBLICA (en %)	104,6	98,3
Taux de couverture économique PUBLICA (en %) ²⁾	92,6	91,3 ²

Contribution fédérale et émoluments

Contribution fédérale (mio CHF)	46	46
Émoluments (mio CHF)	0	0

1) Pour la période de financement 2021-2024, la fondation a introduit un nouveau système d'indicateurs. Le taux de réponses positives est uniquement calculé pour les demandes reçues de tiers. Les initiatives propres à la fondation ne sont plus prises en compte.

2) Ce chiffre a été corrigé depuis la publication du rapport succinct 2023.

A. Réalisation des objectifs en 2024*

1. Priorités stratégiques

Pro Helvetia encourage la création et l'innovation artistiques en Suisse, contribue à la promotion de la relève et soutient les projets à l'intersection entre l'art, la science et la technologie. En 2021, elle a intégré la promotion du design et des médias interactifs dans son activité régulière. En collaboration avec des partenaires, elle développe des mesures en faveur d'une rémunération appropriée des acteurs culturels. Elle promeut également les échanges culturels et la diffusion de la création artistique en Suisse et à l'étranger, et continue à encourager la traduction et à promouvoir la diversité dans le domaine de la culture. Enfin, elle élabore des recommandations et prend des mesures pour favoriser l'égalité des chances dans ce domaine.

Encouragement de la création artistique

En 2024, Pro Helvetia a soutenu l'activité artistique en Suisse par des contributions à des projets et à la création d'œuvres dans les disciplines suivantes : arts visuels, arts de la scène, littérature, musique, design et médias interactifs. Elle a également soutenu des projets interdisciplinaires et transdisciplinaires. Les mesures d'encouragement sont régulièrement adaptées aux besoins de la scène culturelle et comprennent une large offre, allant de programmes de résidence et de coaching au soutien de présentations publiques, en passant par des mesures de promotion et de mentorat.

Art, science et technologie

Dans le cadre de l'axe *Art, science et technologie*, Pro Helvetia a élaboré des instruments pour encourager les projets innovants et les modèles de collaboration à l'intersection entre ces trois champs d'activité. Cet axe est arrivé à son terme en 2024, année au cours de laquelle la fondation a poursuivi ses appels à projets et noué de nouveaux partenariats (notamment avec le CERN et *Po|Arts*). L'évaluation finale a souligné le potentiel élevé des nouveaux modèles de coopération à l'intersection entre art, science et technologie.

Design et Game Design

Une étude comparative externe sur l'industrie suisse des jeux vidéo commandée pour la clôture de la période stratégique 2021-2024 a clairement identifié le potentiel de croissance de ce domaine ainsi que la nécessité d'adapter les instruments d'encouragement. Ses conclusions seront prises en compte dans les discussions sur l'avenir du modèle d'encouragement de la fondation.

Rémunération appropriée des acteurs culturels

Dans ce domaine, Pro Helvetia a préparé des mesures afin de concrétiser le renforcement des exigences à partir de 2025.

Échanges culturels et diffusion de la création artistique en Suisse et à l'étranger

Comme les résidences d'artistes et les voyages de recherche, les contributions octroyées à des séries de concerts, des expositions, des tournées, des traductions et des tournées de lecture touchant différentes régions du pays se sont révélées être un instrument efficace pour renforcer les échanges culturels et la diffusion d'œuvres artistiques entre les régions de Suisse. La fondation a également fait un pas important en signant une convention pluriannuelle avec la Communauté d'intérêts pour la culture populaire pour lui confier la gestion du Fonds Pro Helvetia pour la culture populaire.

Diffusion et visibilité internationale

Pour la Semaine milanaise du design, Pro Helvetia a organisé, en collaboration avec Présence Suisse, la troisième édition de la *House of Switzerland*, qui a mis en lumière la scène suisse du design.

Lors de la 60^e Exposition internationale d'art *Biennale di Venezia*, l'artiste helvético-brésilien Guerreiro do Divino Amor a présenté l'exposition *Super Superior Civilizations* dans le Pavillon Suisse de Pro Helvetia. 431 635 personnes ont vu cette exposition, dont le curateur était Andrea Bellini et à laquelle les médias suisses et étrangers ont réservé un très bon accueil.

En 2024, la fondation a par ailleurs contribué à l'organisation de 4474 événements artistiques suisses dans 105 pays (contre 4660 événements dans 117 pays en 2023). Les antennes qu'elle gère à l'étranger (Johannesburg, Le Caire, Moscou, New Delhi, Shanghai et en Amérique du Sud), le Centre culturel suisse à Paris ou les programmes culturels des institutions cofinancées via des conventions de prestations (le *Swiss Institute* de New York et l'*Istituto Svizzero* de Rome) ont joué un rôle clé dans la diffusion active de la création culturelle suisse. Compte tenu de la guerre en Ukraine et de la situation politique tendue, le conseil de fondation a décidé de mettre fin à toutes les activités de Pro Helvetia à Moscou à la fin de l'année sous revue.

Antenne sud-américaine

L'antenne de Pro Helvetia en Amérique du Sud possède une structure décentralisée, avec des équipes au Chili, en Argentine, au Brésil et en Colombie. Elle a soutenu des projets, des résidences d'artistes et des travaux de recherche en Argentine, en Bolivie, au Brésil, au Chili, en Colombie, en Équateur, au Paraguay, au Pérou, en Uruguay et au Venezuela. Au total, plus de 50 projets ont obtenu un soutien en 2024 (contre 59 en 2023).

Mesures et réseaux permettant d'améliorer la diffusion des œuvres artistiques

En 2024, Pro Helvetia a renforcé le dialogue avec les villes et les cantons intéressés par le lancement de mesures et

de réseaux permettant d'améliorer la diffusion des œuvres artistiques et de renforcer les échanges entre les différents groupes de la société, y compris au sein des différentes régions linguistiques.

Encouragement de la traduction

La promotion des échanges entre cultures et régions linguistiques de Suisse s'est concrétisée par des traductions, mais aussi par des manifestations organisées sur plusieurs régions linguistiques, à l'instar de l'atelier de traduction *Traversadas litteraras* organisé dans l'espace linguistique romanche. Le festival *Le livre sur les quais* à Morges, enfin, a consacré sa quinzième édition à la Suisse plurilingue et a présenté des auteurs suisses traduits, ce qui a donné lieu à un soutien accru de la fondation.

Diversité dans le domaine de la culture

L'appel à candidatures *Tandem diversité* a permis à sept institutions culturelles bénéficiant d'un soutien public d'examiner leurs structures – sous la houlette de spécialistes de la diversité – dans le but de les rendre plus inclusives. Par ailleurs, Pro Helvetia a également organisé, dans le cadre d'une coopération avec l'OFC, le SEM et la CFM, une conférence sur les pratiques en matière de promotion de la culture et de l'intégration, à laquelle ont participé quelque 150 représentants de services de promotion et d'acteurs culturels.

Égalité des chances entre femmes et hommes dans le domaine de la culture

En 2024, Pro Helvetia a organisé, en collaboration avec l'Université de Berne et cinq villes et cantons partenaires, un monitoring de l'égalité des sexes dans seize organisations culturelles. L'idée est de mettre à disposition des organisations culturelles, dès 2025, un système fiable visant à recenser l'égalité des chances à l'aide d'indicateurs.

Guides/Informations pour les personnes présentant des demandes

Pro Helvetia a mis en ligne des guides à l'usage des personnes présentant des demandes (dans les trois langues officielles – allemand, français et italien – ainsi qu'en anglais). La fondation a également publié des informations complémentaires importantes dans les différentes langues via les réseaux sociaux.

Le Conseil fédéral considère les objectifs comme atteints.

2. Objectifs financiers

Gestion conforme aux principes de l'économie d'entreprise

La structure organisationnelle de Pro Helvetia doit permettre de répondre avec soin et efficacité aux demandes de financement et reste de ce fait légère.

Instruments, processus de contrôle et de pilotage

En 2024, le Contrôle fédéral des finances (CDF) a examiné la qualité de la gestion des risques chez Pro Helvetia et constaté que si la fondation est suffisamment sensibilisée aux risques et qu'elle identifie suffisamment tôt les situations à risque, elle ne dispose toutefois pas d'une gestion des risques efficace, suffisamment formalisée et adaptée à sa taille et à son activité (<https://www.efk.-admin.ch/fr/audit/gestion-des-risques-pro-helvetia>).

Le conseil de fondation reconnaît ce manquement. La fondation a donc lancé un projet visant à mettre sur pied un système de gestion des risques et de la conformité, qui devrait être opérationnel en 2025, ainsi que la politique correspondante.

Frais d'administration

Les frais d'administration sont calculés selon la norme officielle ZEW0. En 2024, ils s'élevaient à 13 % des frais de la fondation, ce qui représente une nouvelle baisse par rapport à l'exercice précédent et a permis à la fondation d'atteindre le taux que le Conseil fédéral lui avait fixé pour la fin de la période couverte par le message culture 2021-2024.

Résultat des comptes annuels 2024

Comme les années précédentes, les comptes annuels sont présentés conformément aux recommandations Swiss GAAP RPC (en particulier RPC 21) pour l'établissement des comptes. En tant qu'organisation à but non lucratif au sens de RPC 21, Pro Helvetia attribue au capital libre le résultat d'exploitation positif (bénéfice) de 454 000 francs réalisé en 2024. Les bénéfiques et avoirs des années précédentes sont réinvestis dans la période couverte par le message culture 2025-2028.

Le Conseil fédéral considère les objectifs comme en partie atteints.

3. Objectifs en matière de personnel et de prévoyance

Politique du personnel, conditions de travail, développement du personnel

Conformément à la convention collective de travail, à l'ordonnance sur le personnel et aux principes directeurs en matière de personnel, Pro Helvetia pratique une politique fondée sur le respect, la confiance et la responsabilité sociale, et qui met en avant engagement, développement et goût de l'effort.

En 2024, la fondation a permis à sept stagiaires de faire de précieuses expériences dans le milieu culturel. Elle forme en outre une apprentie de commerce et un apprenti informaticien.

La possibilité pour le personnel de travailler à temps partiel (77,5 % des postes) et de travailler à distance contribue à promouvoir la conciliation entre travail, famille et loisirs.

Cette souplesse des conditions de travail renforce l'attrait des postes, en particulier pour les personnes venant d'autres régions linguistiques de Suisse.

Plurilinguisme et diversité

La répartition entre les sexes est comparable à celle de l'année précédente, avec 72,5 % de femmes et 27,5 % d'hommes. La diversité linguistique, qui a également peu évolué par rapport à 2023, remplit les objectifs de la Confédération en la matière, avec 66,2 % de germanophones, 22,5 % de francophones, 10 % d'italophones et 1,3 % de romanchophones. Depuis l'introduction de la direction par intérim (de novembre 2023 à juin 2025), trois hommes (président compris) et deux femmes font partie de cette direction. Les femmes sont majoritaires parmi les cadres (71,5 % de femmes contre 28,5 % d'hommes).

En 2024, les salaires du personnel ont fait l'objet d'une évaluation au moyen du module Logib (outil d'analyse de l'égalité salariale en entreprise). Le résultat de cette analyse montre que l'inégalité de salaire satisfait à l'objectif fixé de 2,5 %. À fonction et qualification égales, une femme gagne actuellement 1 % de plus qu'un homme chez Pro Helvetia.

Lors de sa séance du 20 novembre 2024, le conseil de fondation de Pro Helvetia a abordé la question des liens d'intérêts et des mandats de ses membres ainsi que les règles en vigueur. Celles-ci obligent les membres du conseil de fondation à demander l'autorisation du président du conseil avant d'accepter un nouveau mandat. Les neuf membres du conseil restent tenus de s'organiser aux niveaux personnel et professionnel de manière à éviter tout conflit d'intérêts. Tout conflit d'intérêts durable est inconciliable avec un siège au sein du conseil de fondation. Par ailleurs, en complément aux dispositions des art. 34, al. 4, et 35, al. 2, de la loi sur l'encouragement de la culture (LEC), de l'art. 8f de l'ordonnance sur l'organisation du gouvernement et de l'administration (OLOGA) ainsi que de l'art. 17 du règlement d'organisation de la Fondation Pro Helvetia (RO PH), les membres du conseil de fondation sont tenus, en cas de conflits d'intérêts, de respecter les règles de Pro Helvetia en matière de conflits d'intérêts et de récusation.

Le Conseil fédéral considère les objectifs comme atteints.

4. Coopérations et participations

Politique d'encouragement coopérative et subsidiaire

En 2024, Pro Helvetia a entretenu des échanges réguliers avec l'OFC sur les thèmes et défis communs et collaboré étroitement avec les divers acteurs de la Confédération. L'accent a été mis sur les travaux relatifs au message culture 2025-2028, qui a été débattu au Parlement au cours de l'année sous revue.

La fondation a en outre pris une part active au Dialogue culturel national, siégé au sein des groupes de travail *Développement durable dans la production culturelle* et *Rémunération appropriée des acteurs culturels* (dont elle a assumé la présidence). Elle a profité de sa présence aux sessions de la Conférence des villes en matière culturelle et de la Conférence des délégués cantonaux aux affaires culturelles pour soulever certaines problématiques communes et aborder certains thèmes. Enfin, elle a collaboré avec des acteurs publics et privés de l'encouragement de la culture, des associations professionnelles, des communautés d'intérêts, d'autres organes de la Confédération et des entreprises privées en vue de l'élaboration et de la mise en œuvre de ses mesures d'encouragement.

Activités à l'étranger

Pour ses activités à l'étranger, Pro Helvetia collabore avec le DFAE conformément aux principes d'information, de coordination et de coopération fixés dans la convention du 9 décembre 2011 entre le DFI et le DFAE et concrétisés dans les dispositions d'exécution révisées en 2016. Comme leurs mandats légaux sont différents, la fondation et le DFAE font un travail complémentaire. En 2024, Pro Helvetia a entretenu des contacts réguliers avec les représentations suisses du monde entier, les conseillant en matière culturelle et utilisant leurs plateformes d'information et leurs réseaux. Elle s'est également occupée, avec Présence Suisse, du projet *House of Switzerland* lors de la Semaine du design de Milan.

Le Conseil fédéral considère les objectifs comme atteints.

B. Rapport de l'organe de révision

La société fiduciaire OBT AG a contrôlé les comptes annuels 2024 de Pro Helvetia et les a estimés conformes dans son rapport du 7 février 2025. Elle recommande donc de les approuver.

C. Propositions au Conseil fédéral

Le conseil de fondation a proposé au Conseil fédéral d'approuver le rapport de gestion 2024 et son annexe sur les comptes annuels 2024, de prendre connaissance du rapport de révision d'OBT AG et de donner décharge au conseil de fondation pour l'exercice 2024.

D. Décisions du Conseil fédéral

Le 9 avril 2025, le Conseil fédéral a approuvé le rapport de gestion de la fondation Pro Helvetia et son annexe sur les comptes annuels 2024, pris connaissance du rapport de l'organe de révision et du rapport du conseil de fondation de Pro Helvetia sur la réalisation des objectifs stratégiques du Conseil fédéral en 2024, et donné décharge aux membres du conseil de fondation pour l'exercice 2024.

Swissmedic

Internet : www.swissmedic.ch

Siège : Berne

Forme juridique : établissement de la Confédération

Conseil de l'institut : Lukas Bruhin (président), Daniel

Betticher, Lukas Engelberger, Olivier Guillod, Monika

Rüegg Bless, Marie-Denise Schaller, Giovan Maria Zanini

Directeur : Raimund Bruhin

Organe de révision ext. : Ernst & Young SA, Berne

Appréciation des résultats 2024 en bref

Au cours de l'exercice écoulé, les indicateurs de performance de Swissmedic ont évolué de manière positive. L'autorité de contrôle des produits thérapeutiques introduit progressivement de nouvelles technologies, afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacité de la surveillance du marché des médicaments et des dispositifs médicaux. Elle favorise le développement de produits thérapeutiques novateurs pour permettre à la population suisse de disposer rapidement de thérapies innovantes et poursuit le renforcement de ses activités de collaboration nationale et internationale.

Il existe pour la toute première fois en Suisse une base de données pour recenser les opérateurs économiques œuvrant dans le secteur des dispositifs médicaux, qui doit prochainement être élargie à leurs produits. *swissdamed* permettra d'améliorer considérablement la transparence pour le grand public et le secteur de la santé en Suisse.

À l'issue de la phase pilote, le bureau de l'innovation de Swissmedic est officiellement devenu réalité en 2024. La participation de Swissmedic à des procédures internationales d'autorisation de mise sur le marché réduit les délais de traitement des demandes, favorisant là aussi une accélération de l'accès à de nouveaux médicaments.

En revanche, les objectifs financiers n'ont pas été atteints. Comme annoncé, le renouvellement et la transformation de l'infrastructure informatique exigent de gros investissements, qui entraînent notamment des déficits. L'exercice 2024 s'est clôturé pour la première fois sur une perte, de 23,4 millions de francs, qui s'est révélée 13 millions plus élevée que ce qui avait été initialement prévu. La perte est financée par les réserves constituées ces dernières années, qui se montent à 114,5 millions de francs. Pour la deuxième année consécutive, les coûts de la surveillance des dispositifs médicaux n'ont plus pu être entièrement financés par la contribution fédérale. Le déficit de couverture s'élève à 4,8 millions de francs pour 2024, et cumulé avec 2023, à 6,0 millions de francs. Et il va continuer à augmenter. Une révision de la loi sur les produits thérapeutiques visant à introduire une taxe de surveillance est donc en préparation. En outre, le conseil de l'institut va exposer au SG-DFI comment la situation financière de Swissmedic peut être stabilisée à moyen terme.

Chiffres clés	2024	2023
Finances et personnel		
Chiffre d'affaires (mio CHF)	115,2	115,8
Bénéfice / perte net(e) (mio CHF)	-23,4	1,7
Réserves (mio CHF)	114,5	112,8
Total du bilan (mio CHF)	169,5	191,3
Part des fonds propres en % ¹	61,3	77,4
Effectif (nombre d'EPT)	510	493

Chiffres clés propres à l'institut ²

Nouveaux essais cliniques autorisés	198	211
Part d'essais cliniques inspectés en %	35,8	23,6
Nouv. autorisations de méd. novateurs	136	114
Respect délais nouv. aut. méd. nov. en %	92	83
Scientific Advice (y c. bureau innovation)	162	141
Nombre d'avis de sécurité publiés	672	588
Degré couverture technique de la CP en %	107,4	100,9
Degré couverture économique de la CP %	95,2	94,2

Contribution fédérale et émoluments

Contribution fédérale (mio CHF)	19,7	20,0
Émoluments et taxes (mio CHF)	95,0	95,4

¹ Les gains et pertes actuariels provenant de la caisse de prévoyance Swissmedic sont directement comptabilisés dans les fonds propres.

² Pour une présentation complète des prestations de Swissmedic avec des chiffres clés, nous vous renvoyons au rapport d'activité.

A. Réalisation des objectifs en 2024*

1. Priorités stratégiques

Swissmedic a intensifié ses activités de veille et de surveillance du marché des produits thérapeutiques.

Pour la deuxième fois consécutive, Swissmedic a multiplié en 2024 ses inspections d'essais cliniques portant sur des médicaments et des dispositifs médicaux. Le nombre d'essais cliniques ayant fait l'objet d'une inspection (des

Bonnes pratiques cliniques, BPC) a ainsi atteint 71 au total (contre 50 en 2023). En ce qui concerne les inspections destinées à contrôler les processus de vigilance (inspections des Bonnes pratiques de vigilance, BPV), Swissmedic a mis l'accent, comme l'année précédente, sur les inspections qui précèdent la délivrance des autorisations de mise sur le marché, afin de s'assurer que les patientes et les patients sont protégés de façon optimale par des réactions rapides et adaptées en cas d'effets secondaires. Dans ce contexte, Swissmedic s'est concentré sur les classes de médicaments sur lesquelles les titulaires d'autorisation ont peu d'expérience ainsi que sur les nouveaux acteurs du marché.

Dans le domaine des dispositifs médicaux, l'institut a coordonné pour la première fois une action ciblée avec les autorités cantonales d'exécution. Les cantons ont inspecté 82 établissements de santé et instituts de beauté au total, pour contrôler l'utilisation de produits de comblement de rides par injection (« fillers »). Swissmedic a analysé des produits saisis et a également participé à l'analyse et à la publication des résultats.

Une autre action ciblée a été menée, qui visait à contrôler la surveillance des dispositifs médicaux par les fabricants responsables ou leurs mandataires. L'échantillonnage réalisé comprenait 30 produits rattachés à des classes de risque élevées. Des non-conformités ont été constatées dans 20 cas et les évaluations ont révélé un net potentiel d'amélioration en ce qui concerne le respect des exigences posées par la nouvelle réglementation.

Afin de sensibiliser les différents acteurs du marché impliqués, Swissmedic a publié en 2024 un rapport sur les résultats des inspections qu'il avait réalisées dans les établissements hospitaliers. Ce rapport montre que des améliorations significatives sont nécessaires dans les hôpitaux en matière d'assurance-qualité dans tous les domaines inspectés (maintenance, retraitement et matériovigilance).

Le grand public reconnaît Swissmedic en tant qu'autorité digne de confiance.

Afin d'évaluer la confiance du grand public envers le travail de Swissmedic, ce dernier a mandaté l'institut gfs.bern pour qu'il réalise un sondage représentatif. Les résultats de cette enquête ont révélé que la réputation de Swissmedic n'avait pas changé. Le rapport montre également comment Swissmedic peut mener à bien de manière encore plus efficace son mandat légal de communication pour toucher le grand public. Des améliorations dans ce sens doivent être mises en œuvre en 2025.

Swissmedic coopère de manière ciblée avec d'autres autorités et avec les professionnels de la santé.

Au cours de l'exercice, Swissmedic a établi des échanges avec les professionnels de la santé en ce qui concerne matériovigilance et dans le secteur de l'oncologie. Une table ronde portant sur l'autorisation de préparations oncologiques et destinée aux associations professionnelles du

secteur a été organisée pour la première fois en novembre 2024 dans le cadre du projet Orbis. Des représentants de la FDA étaient également présents et 6 des 8 associations professionnelles y ont pris part. Les retours des participants ont été extrêmement positifs.

En 2024, le processus d'application de l'article 82 de l'ordonnance sur les médicaments (early dialog) a été établi en collaboration avec l'OFSP. Le processus early dialog permet à l'OFSP de traiter rapidement des demandes de remboursement de nouveaux traitements grâce aux informations mises à disposition par Swissmedic. Au total, trois processus d'early dialog ont été clôturés avec succès, et à la satisfaction de l'OFSP.

Swissmedic accompagne le développement de nouveaux produits thérapeutiques et favorise un accès rapide à des thérapies innovantes.

Afin d'expliquer les procédures et les exigences réglementaires, de réduire les entraves à l'accès à l'autorité de réglementation et d'encourager les échanges, Swissmedic a lancé en janvier 2023 un projet pilote de bureau de l'innovation centré sur les médicaments de thérapie innovante (Advanced Therapy Medicinal Products). Suite aux résultats positifs des expériences réalisées et après constatation d'un besoin réel, le bureau de l'innovation est officiellement devenu réalité en mai 2024.

Sur les 46 (2003 : 41) médicaments à usage humain contenant de nouveaux principes actifs autorisés durant l'exercice, près d'un cinquième l'ont été dans le cadre de procédures internationales (Consortium Access et projet Orbis). Le temps de traitement des demandes (temps Swissmedic et temps requérant) a été de 444 (2023 : 441) jours civils en moyenne. Pour les procédures traitées dans le cadre du Consortium Access, le temps de traitement a été de 328 (2023 : 403) jours civils, et pour les procédures relevant du projet Orbis, de 329 (2023 : 341) jours. La participation aux procédures du Consortium Access et du projet Orbis a donc permis d'accélérer l'accès à des médicaments innovants.

Swissmedic applique une réglementation suisse sur les dispositifs médicaux en réseau avec les autres pays.

Durant l'exercice, Swissmedic a développé sa collaboration internationale et participé à six groupes de travail du Forum international des autorités de réglementation des dispositifs médicaux (IMDRF), afin d'élaborer des directives harmonisées au plan global pour les dispositifs médicaux (notamment sur les logiciels médicaux et des normes internationales harmonisées de codification des incidents graves). Sa participation en tant qu'observateur au comité de gestion de l'IMDRF lui a permis d'intensifier son réseau et de faire des suggestions de nouvelles activités. Swissmedic a également échangé des informations sur les nouveaux risques identifiés en lien avec des dispositifs médicaux et des dispositifs de diagnostic in vitro lors de téléconférences mensuelles organisées dans le cadre d'un International Medical Device Safety Meeting.

Swissmedic exploite les technologies numériques de pointe.

Après que les structures techniques et les processus opérationnels requis ont été achevés, les bases de la nouvelle plateforme de gestion de l'information d'entreprise basée sur le cloud ont pu être posées en 2024 et la plateforme mise en service.

Plusieurs applications spécialisées ont été conçues et lancées sur la nouvelle plateforme au cours de l'année : tout d'abord début août, la nouvelle base de données des dispositifs médicaux swissdamed avec un premier module d'enregistrement en ligne des opérateurs économiques, puis mi-septembre la base de données SwissGMDP de consultation des certificats BPF et BPD (Bonnes pratiques de fabrication et Bonnes pratiques de distribution) de toutes les entreprises titulaires d'une autorisation d'exploitation valide délivrée par Swissmedic, et enfin fin novembre une première version du nouveau portail Swissmedic, qui permettra un traitement des demandes et des autorisations centré sur les données.

Par ailleurs, les bases techniques de la future plateforme d'analyse des données de Swissmedic ont été mises en place sur la nouvelle infrastructure cloud. Cette plateforme permet de transférer des données des différentes applications spécialisées de Swissmedic vers un lac de données (data lake) centralisé et de les enregistrer, traiter, transformer et transmettre de manière uniforme aux instruments de reporting.

Pour protéger la nouvelle plateforme de gestion de l'information d'entreprise des cyberattaques, un appel d'offres a été lancé, qui a été remporté par Swisscom. Swisscom est désormais le nouveau partenaire technologique de l'institut pour différents services informatiques. L'intégration opérationnelle dans le Centre des Opérations de Sécurité (SOC) de Swisscom a ensuite pu être achevée avec succès.

Swissmedic est une autorité à l'organisation agile et centrée sur les données.

Comme expliqué précédemment, l'infrastructure de base de l'exploitation des données, y compris celle de l'intelligence artificielle, a été mise en place au cours de l'exercice. Tous les membres du personnel ont en outre été formés à la littératie des données (data literacy), ce qui a permis d'accroître les compétences numériques de l'institut. L'accent a été mis, lors des formations des cadres, sur les méthodes de travail agiles et l'état d'esprit agile de Swissmedic et ce, à travers différents aspects comme la création de valeur, la prise de responsabilité ou la prise de décision dans l'incertitude.

2. Objectifs financiers

Objectifs financiers généraux

Les objectifs financiers n'ont pas été atteints. Le compte de résultats 2024 clôture sur une perte de 23,4 millions de francs (2023 : bénéfice de 1,7 million). Le budget prévoyait initialement un déficit d'environ 10 millions de francs. Cette différence est due d'une part à une baisse des recettes, pour 6 millions de francs, et d'autre part à une hausse des dépenses, pour 7 millions de francs. Plus de 80 pour cent des produits, qui se montent à 115,2 (115,8 millions) millions de francs au total, proviennent des émoluments de procédure et des taxes de surveillance, tandis que la contribution fédérale représente 17 pour cent. Les charges d'exploitation (hors résultat financier) se sont élevées à 139,4 millions (114,4 millions) de francs. L'augmentation conforme à la stratégie des charges d'exploitation est due pour moitié aux charges de personnel et pour l'autre moitié aux charges informatiques (concernant le personnel, se reporter au chiffre 3).

Le déficit de couverture des tâches et activités financées par la Confédération s'élève à 9,6 millions (2023 : 7,4 millions) de francs. Sur ce montant, l'intégralité des coûts imputables à la législation et à l'exécution des dispositions de droit pénal dans le domaine des médicaments, pour un total de 4,8 millions (6,2 millions) de francs, sont financés par des recettes provenant des taxes de surveillance (conformément à la décision du Conseil fédéral du 9 décembre 2022). Les autres coûts, qui se montent également à 4,8 millions (1,2 million) de francs, concernent la surveillance des dispositifs médicaux et ne sont pas couverts pour l'instant.

Financement intégral des tâches dans le domaine des dispositifs médicaux par la Confédération.

La contribution fédérale s'est élevée à 19,7 millions (2023 : 20,0 millions) de francs pendant l'exercice. Les tâches dans le domaine des dispositifs médicaux n'ont donc plus pu être financées qu'à 82 (94) pour cent. Le déficit de couverture atteint 4,8 millions (1,2 million) de francs. L'augmentation des coûts de surveillance des dispositifs médicaux est une conséquence de l'absence de mise à jour de l'accord de reconnaissance mutuelle (ARM) dans ce domaine.

La création d'une base légale pour la perception d'une taxe de surveillance sur les dispositifs médicaux est donc en cours. Elle permettra de couvrir ces coûts.

Au moins 85 % des tâches dans le domaine de la mise sur le marché des médicaments sont financées par des émoluments de procédure.

Les recettes provenant des émoluments de procédure ont à nouveau chuté – de 1,5 million de francs (2023 : 3,4 millions) – par rapport à l'année précédente, principalement en raison des émoluments pour l'autorisation de mise sur le marché. Fin 2024, le nombre de demandes de grande ampleur n'ayant pas encore été clôturées et facturées était plus élevé que les années précédentes. En outre, environ un millier de demandes en moins ont été traitées, puisque les demandes de renouvellement unique selon la nouvelle

loi sur les produits thérapeutiques (en vigueur depuis janvier 2019) sont achevées. Enfin, les réductions d'émoluments ont légèrement augmenté. Du fait de la baisse des recettes provenant des émoluments et de la hausse des coûts d'investissement, l'objectif de couverture des coûts à hauteur de 85 % n'a pas pu être atteint. Le taux de couverture des coûts dans le domaine de l'accès au marché s'est élevé à 50 (73) pour cent. Les coûts restants ont été financés par des recettes provenant de la taxe de surveillance des médicaments.

Réserves

Avec le bénéfice de 1,7 million de francs de l'exercice 2023, les réserves ont une nouvelle fois augmenté en 2024 et s'élèvent à 114,5 millions. Comme annoncé en début de période stratégique, de gros investissements sont prévus pour le renouvellement et la transformation de l'infrastructure informatique. L'exercice comptable 2024 s'est clôturé sur une perte de 23,4 millions de francs. Les charges informatiques ont augmenté de 10,9 millions de francs par rapport à 2023 du fait des projets réalisés. Les coûts de la transformation numérique resteront élevés au cours des années à venir et entraîneront à nouveau des déficits. Comme le prévoit la loi, ces pertes peuvent actuellement être financées par les réserves existantes.

3. Objectifs en matière de personnel et de prévoyance

Swissmedic mène une politique du personnel progressiste, transparente et socialement responsable.

Swissmedic a mis en place une stratégie fonctionnelle RH adaptée à la période stratégique 2023 – 2026, qui définit des activités et des mesures devant contribuer à la réussite de la mise en œuvre des objectifs stratégiques et à garantir que l'institut continue de disposer de suffisamment de membres du personnel compétents et motivés, et à même d'accomplir avec efficacité les tâches qui leur seront confiées au sein d'une organisation adaptée.

Au cours de l'année sous revue et en conformité avec la stratégie, l'effectif a encore été augmenté d'une vingtaine de postes à plein temps (valeur théorique ; 2023 : 50). Swissmedic dispose ainsi des ressources en personnel nécessaires pour poursuivre ses objectifs stratégiques, p. ex. pour favoriser l'accès rapide aux thérapies innovantes ou intensifier la surveillance du marché des produits thérapeutiques, mais aussi pour maîtriser les tâches multiples et en partie nouvelles qui lui incombent. Avec un effectif théorique de 520 postes à plein temps, Swissmedic a atteint son plafond. Comparé aux autres, l'institut est, selon le benchmarking international du CIRIS (Centre for Innovation in Regulatory Science), la plus petite des autorités majeures de contrôle des produits thérapeutiques.

La part des femmes dans les cadres est passée d'un peu plus de 42 pour cent à près de 47 pour cent en 2024, et depuis janvier 2024, elle atteint 50 pour cent au sein de la

direction. Chez Swissmedic, à travail égal ou équivalent, femmes et hommes perçoivent en principe le même salaire. C'est d'ailleurs ce qu'a confirmé l'analyse de l'égalité salariale réalisée pour la deuxième fois en mars 2024 par un prestataire externe. Lors de la première analyse de 2020, l'écart salarial (inégalité salariale inexplicée entre hommes et femmes) était de 1,4 pour cent. Cette valeur était alors déjà inférieure au seuil de tolérance légal fixé à +/- 5,0 pour cent. Actuellement, l'écart salarial n'est plus que de 0,5 pour cent en défaveur des femmes.

Aucune modification majeure de la structure de la prévoyance professionnelle n'est intervenue au cours de l'année sous revue. La caisse de prévoyance Swissmedic présente un taux de couverture de 107,4 pour cent fin 2024.

4. Coopérations et participations

Swissmedic n'est engagé dans aucune participation ou coopération financière.

B. Rapport de l'organe de révision

L'organe de révision, à savoir Ernst & Young SA, confirme que les comptes annuels de Swissmedic fournissent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de l'institut au 31 décembre 2024 ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice arrêté à cette date, en conformité avec les normes IFRS (International Financial Reporting Standards) et les dispositions légales. Il recommande d'approuver les comptes annuels.

C. Propositions au Conseil fédéral

Le conseil de l'institut propose au Conseil fédéral de prendre acte du rapport sur la réalisation des objectifs stratégiques pendant l'exercice 2024 et du rapport de l'organe de révision. Il propose également d'approuver le rapport d'activité et les comptes annuels 2024 et de donner décharge au conseil de l'institut. Enfin, il propose au Conseil fédéral de prendre acte du fait qu'il manque des indemnités versées par la Confédération à hauteur de 4,8 millions de francs pour financer entièrement ses tâches dans le domaine de la surveillance des dispositifs médicaux.

D. Décisions du Conseil fédéral

Le Conseil fédéral a approuvé le xx juin 2025 les propositions du conseil de l'institut. Le Conseil fédéral charge toutefois le conseil de l'institut de Swissmedic d'exposer d'ici fin septembre 2025 à l'intention du SG-DFI comment la situation financière de l'institut peut être stabilisée à moyen terme.

Institut Fédéral de la Propriété Intellectuelle (IPI)

Internet : www.ipi.ch

Siège : Berne

Forme juridique : Établissement de la Confédération

Conseil de l'institut : C. Eichenberger (présidente), B. Renggli (vice-présidente), L. Amgwerd, Y. Bugmann, O. Gassmann, S. Hostettler Fischer (jusqu'au 31.1.2024), N. Bertschi (à partir du 1.2.2024), D. Marino, P. Walser, E. Zwick

Directrice : Catherine Chammartin

Révision externe : Contrôle fédéral des finances, Berne

Appréciation des résultats 2024 en bref

Durant l'année sous revue, l'Institut Fédéral de la Propriété Intellectuelle (IPI) a atteint les objectifs stratégiques fixés par le Conseil fédéral.

La révision de la loi sur les brevets a été adoptée lors de la session de printemps. La consultation a par ailleurs été menée sur la transparence concernant les brevets dans le domaine de la sélection variétale, et le Conseil fédéral a été informé des résultats de la consultation sur le droit voisin en faveur des entreprises de médias dans le droit d'auteur. Au niveau international, l'IPI a participé à deux conférences diplomatiques qui ont débouché sur de nouveaux accords (traité sur la propriété intellectuelle relative aux ressources génétiques et aux savoirs traditionnels associés, traité sur le droit des dessins et modèles).

Tous les systèmes centraux de gestion des droits de propriété intellectuelle ont maintenant été renouvelés et les processus sont entièrement numérisés. L'IPI mène une série de projets pilotes concernant le recours aux nouvelles technologies (apprentissage automatique, intelligence artificielle). L'objectif est d'automatiser les tâches de contrôle, afin que l'IPI puisse continuer à remplir sa mission principale de manière efficace et conforme au droit.

L'IPI a conclu son 28^e exercice sur une perte d'environ 1,5 million de francs (exercice précédent : bénéfice de 7,7 millions). On voit donc que la réduction du montant des taxes au 1.7.2023 produit l'effet escompté : en tenant compte des pertes actuarielles, les fonds propres ont diminué à 109 millions (exercice précédent : 118,1 millions). La planification à long terme montre que le niveau de fonds propres visé de 50 millions sera probablement atteint au cours de l'exercice 2032/33.

L'effectif a augmenté à 277 EPT (année précédente : 260) en perspective de l'entrée en vigueur de la loi révisée sur les brevets. La proportion de femmes a légèrement augmenté : elle atteint globalement 45,8 % (année précédente : 44,5 %) et 30,6 % parmi les cadres (année précédente : 28,2 %).

Chiffres-clés	2023/24	2022/23
Finances et personnel		
Chiffre d'affaires (mio CHF)	62,6	66,5
Bénéfice net / perte nette (mio CHF)	-1,5	7,7
Résultat global (mio CHF)	-9,1	2,1
Réserves globales (mio CHF)	109,0	118,1
Total du bilan (mio CHF)	180,6	185,5
Ratio de fonds propres (%)	60,4	63,7
Effectif (EPT)	277	260
Proportion d'apprentis (%)	3,7	3,3
Proportion totale de femmes (%)	45,8	44,5
Proportion de femmes parmi les cadres (%)	30,6	28,2

Chiffres-clés spécifiques à l'établissement

Enregistrement de marques	16 965	16 195
Enregistrements internationaux de marques avec extension de la protection à la Suisse	14 575	18 038
Délivrance de brevets au niveau national	592	747
Brevets européens prenant effet en Suisse / au Liechtenstein	114 839	81 697
Taux de couverture technique CP (%)	109,2	109,8
Taux de couverture économique CP (%)	99,0	104,1

Contributions fédérales et émoluments

Émoluments (mio CHF)	56,1	59,2
----------------------	-------------	------

A. Réalisation des objectifs 2024

1. Priorités stratégiques

Protection de la propriété intellectuelle appropriée et judiciaire sur le plan économique

La révision de la loi sur les brevets a été adoptée à l'unanimité en vote final lors de la session de printemps. Les modifications apportées renforcent la valeur du brevet suisse et contribuent à la sécurité du droit. Une consultation a par ailleurs été menée – et ses résultats ont été évalués – sur un projet de loi visant à améliorer la transparence concernant les brevets dans le domaine de la sélection variétale. Dans le domaine du droit d'auteur, l'IPI a rendu son rapport au Conseil fédéral sur les résultats de la consultation menée concernant l'introduction d'un droit voisin en faveur des entreprises de médias. S'agissant de l'introduction dans le droit de la propriété intellectuelle d'une procédure simplifiée de destruction de petits envois, l'IPI a rédigé les dispositions d'exécution et terminé les travaux de mise en œuvre en vue des nouvelles tâches d'exécution. L'entrée en vigueur est prévue pour le 1.7.2025.

Gestion efficace des droits de protection industrielle, procédures numériques conviviales et haute qualité de la tenue des registres

Au cours de l'exercice 2023/24, 17 853 demandes d'enregistrement de marques ont été déposées, un chiffre en hausse de 9,8 % par rapport à l'exercice précédent (16 266 demandes). Malgré cela, les délais de traitement qui avaient été réduits de près de moitié l'année précédente ont pu être maintenus. La part des demandes déposées via le portail eTrademark est restée stable (plus de 98 %). Sur l'ensemble des demandes, 60 % (59 % l'exercice précédent) ont été traitées selon la procédure de l'examen anticipé (possible pour les demandes faites électroniquement, si la liste des produits et services revendiqués est constituée uniquement de termes conformes à ceux de la banque de données de l'institut). Dans 25 % des cas (24 % l'exercice précédent), les marques ont ainsi pu être enregistrées en quelques jours à peine. Les enregistrements de marques au niveau national ont atteint 16 965 pendant la période sous revue (exercice précédent : 16 195 ; +4,8 %). Après avoir atteint un niveau exceptionnellement élevé durant l'exercice précédent, les demandes de prolongation de la protection ont à nouveau diminué pour s'établir à 12 025 (exercice précédent : 13 355 ; -10,0 %), retrouvant ainsi le niveau des années précédentes.

Le nombre de demandes de brevets nationaux a diminué de 1473 à 1452 (-1,4 %). La masse d'examens supplémentaires générée par la réduction intensive en vue de la prochaine révision partielle de la loi sur les brevets a progressivement diminué, de sorte que le nombre de brevets délivrés est passé de 747 à 592. Le nombre de brevets européens délivrés a augmenté de plus de 40 % (de 81 703 à 114 839), suite à une résorption des demandes en suspens à l'Office européen des brevets.

Le nombre d'enregistrements de design au niveau national est resté stable à 645 (exercice précédent : 637 ; +1,3 %).

Les enregistrements internationaux avec extension à la Suisse (système de La Haye) ont légèrement diminué (1899 ; exercice précédent : 1943 ; -2,2 %). Dans plus de 95 % des cas, l'examen formel des brevets et designs a été bouclé en quatre jours ouvrés.

L'ancien système de gestion des droits de protection Bagis et l'organe de publication Swissreg ont été renouvelés. Tous les systèmes hérités ont ainsi été remplacés. Au chapitre des projets de numérisation, l'accent a été mis durant l'année sous revue sur l'introduction d'une procédure simplifiée pour la destruction des petits envois dans le domaine du droit de la propriété intellectuelle. L'entrée en vigueur de la plateforme en ligne est prévue pour le 1.7.2025. À la même date, la mise en œuvre technique de la plateforme en ligne de l'IPI sera achevée dans sa première version. Toutes les procédures de gestion des droits de propriété intellectuelle seront ensuite progressivement intégrées à la plateforme en ligne.

Services d'information efficaces et tenant compte des besoins des utilisateurs

Au cours de l'année sous revue, l'IPI a renouvelé son offre d'informations et l'a regroupée sous le label « IP Academy ». Grâce à son approche modulaire, la nouvelle offre tient davantage compte des différents besoins des groupes cibles en Suisse. Outre des renseignements sur mesure, l'IPI offre notamment des ateliers sur des thèmes généraux ou spécifiques de la propriété intellectuelle, ainsi que des cours de base et avancés. Cette palette permet un apprentissage individuel et adapté aux besoins. L'économie et la science, et en particulier les PME, les start-ups et les universités, doivent pouvoir obtenir, grâce à cette nouvelle conception, les informations dont elles ont besoin pour gérer leur propriété intellectuelle.

Contribution active aux développements internationaux dans le domaine de la propriété intellectuelle

Sous l'égide de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI), deux nouveaux instruments internationaux ont été adoptés : en mai 2024, à Genève, les négociations relatives à un traité international sur la propriété intellectuelle relative aux ressources génétiques et aux savoirs traditionnels associés. Ce traité règle la divulgation, dans les demandes de brevets, de l'origine des ressources génétiques et des savoirs traditionnels associés. En novembre 2024, le traité sur le droit des dessins et modèles (DLT) a été adopté à Riyad, en Arabie saoudite. Grâce au DLT, il devrait être plus facile pour les designers de déposer leurs designs au niveau international. L'IPI a joué un rôle déterminant dans l'élaboration de ces deux accords et a contribué à l'aboutissement de ces négociations, qui ont duré plusieurs années.

Mise en place de systèmes conformes aux normes ISO pour la gestion des risques d'entreprise, de la conformité et de la continuité des activités

Les systèmes ont été créés et validés formellement par la direction et le Conseil de l'institut. Les nouveaux rôles dans l'organisation que ces systèmes nécessitent ont été attribués. Les prescriptions internes et les travaux périodiques ont été définis dans un document de base pour le système de contrôle interne (SCI). Le processus (annuel) de gestion des risques sera effectué d'ici à la fin de l'exercice actuel, avec un accent sur les risques essentiels. Ensuite, un rapport sur la gestion des risques et de la conformité sera présenté au Conseil de l'institut. Les bases formelles pour la gestion de la continuité des activités (Business Continuity Management, BCM) seront soumises au Conseil de l'institut en juin 2025. La mise en œuvre fonctionnelle de la BCM dans l'organisation aura lieu au cours du prochain exercice.

Stratégie durable fondée sur des principes éthiques

Dans le domaine de la propriété intellectuelle et du développement durable, l'IPI a mis en œuvre des mesures supplémentaires contribuant à la réalisation des objectifs de l'ONU en matière de développement durable. Il s'agit notamment de partenariats avec d'autres institutions, de la mise à disposition d'informations et d'analyses ainsi que de mesures de sensibilisation. Au niveau interne, l'IPI participe aux programmes de la Confédération dans le domaine du développement durable.

2. Objectifs financiers

Gestion selon les principes de l'économie d'entreprise et utilisation économique des ressources

L'IPI a lancé un développement du reporting actuel afin de compléter les ICP existants du compte de résultat tels que les produits bruts et nets, les charges pour des tiers, les dépenses d'exploitation, le résultat d'exploitation et le résultat financier, ainsi que les pertes et profits. Ce développement se fondera sur la mise en œuvre d'une nouvelle conception du flux de valeurs et l'introduction d'une gestion du portefeuille de projets. Cette évolution permet de garantir que l'IPI continuera de disposer des indicateurs de gestion pertinents pour son pilotage et que ses ressources sont utilisées de manière économique.

Examen de réductions de taxes lorsque les réserves ont atteint un niveau adéquat

Au cours de l'année sous revue, l'IPI a enregistré une perte de 1,5 million de francs (année précédente : gain de 7,7 mio). En tenant compte des pertes actuarielles de 7,6 millions, le résultat final est une perte de 9,1 millions de francs, qui s'explique principalement par la diminution des taxes de dépôt de marque. Le capital propre a ainsi pu être ramené à 109 millions de francs (année précédente : 118,1 mio). La réduction du capital propre devrait se poursuivre jusqu'à l'exercice 2032/33 pour atteindre l'objectif de le ramener à 50 millions de francs.

Prise en compte, pour fixer les taxes, de la compétitivité par rapport aux institutions d'autres pays industrialisés compétentes pour la protection de la propriété intellectuelle et par rapport à l'Office européen des brevets

Lorsqu'il fixe ses taxes pour les marques, les designs, les brevets et les certificats complémentaires de protection, l'IPI tient toujours compte du niveau des taxes dans d'autres pays et à l'Office européen des brevets. Par comparaison, les taxes en Suisse sont avantageuses, les titulaires de droits de propriété intellectuelle suisses sont donc relativement peu sollicités financièrement. Toutefois, l'IPI et les autres offices de la propriété intellectuelle ne peuvent pas continuellement baisser les taxes de dépôt et de renouvellement des titres de protection, sous peine de créer de fausses incitations entravant inutilement l'activité des acteurs économiques et freinant l'innovation. C'est pourquoi l'IPI s'efforce d'assurer sa compétitivité par rapport à d'autres offices non seulement par le montant des taxes, mais aussi par des procédures plus rapides et de haute qualité.

Obtention autonome des ressources financières et matérielles nécessaires à l'accomplissement des tâches, sans recourir aux moyens de la Confédération

Depuis 2006, l'IPI n'est plus indemnisé pour les prestations qu'il fournit à la Confédération. Il contribue par ailleurs, depuis le 1.3.2010, au financement du Tribunal fédéral des brevets, lorsque le budget de celui-ci n'est pas entièrement couvert par les émoluments judiciaires. L'IPI génère ainsi tous les moyens nécessaires à l'accomplissement de ses tâches grâce à ses recettes provenant des taxes et des rémunérations.

3. Objectifs en matière de personnel et de prévoyance

Politique du personnel prévoyante, socialement responsable, transparente et fiable

Style de conduite et de collaboration empreint des valeurs fondamentales suivantes : respect, estime réciproque, confiance, fiabilité, coopération, participation et responsabilité

Au cours de l'année sous revue, une enquête a été menée auprès des collaborateurs. Les résultats montrent que, de manière générale, la satisfaction est élevée. Un potentiel d'amélioration a néanmoins été identifié concernant certains aspects de la culture d'entreprise, de la gestion du changement, du développement du personnel, de la direction ainsi que de l'information et de la communication. Le Conseil fédéral s'attend à ce que la mise en œuvre de mesures concrètes proposées par un groupe de travail disposant d'une large assise permette de réaliser des progrès supplémentaires. Parmi les mesures prévues, on peut citer l'introduction d'une « boîte à questions numérique », qui permettra d'adresser des questions et des suggestions à la direction, et l'élaboration de modèles de carrières en collaboration avec les collaborateurs.

Les effectifs ont été augmentés de 17 EPT en prévision de l'entrée en vigueur de la révision de la loi sur les brevets, prévue le 1^{er} juillet 2026. Les besoins en ressources sont évalués en permanence et ajustés si nécessaire.

Alignement du niveau de prestations défini dans les plans de prévoyance sur ceux de l'administration fédérale et répartition des charges de manière adéquate entre les assurés et l'employeur

Au 31.12.2024, le taux de couverture technique de la caisse de prévoyance IPI auprès de PUBLICA était estimé à 109,2 % (art. 44 OPP2) ou 99 % (taux de couverture économique). La situation financière de la caisse de prévoyance est donc bonne. PUBLICA a obtenu un rendement global net estimé à 5,9 % pour l'année sous revue (caisse de prévoyance ouverte). Durant l'exercice sous revue, l'IPI a procédé à la correction, ordonnée par le DFJP en tant que propriétaire, d'un apport à la caisse de prévoyance fait durant l'exercice 2022/23. L'apport a été transféré de la réserve de fluctuation de valeur à la réserve de cotisations de l'employeur (fonds de tiers). Le solde des réserves de cotisation de l'employeur était pour l'IPI de 13,26 millions de francs au 31.12.2024. Suite au transfert effectué à la fin de 2024, le Conseil fédéral a donné une décharge complète au Conseil de l'institut pour l'année 2023 le 13.12.2024.

4. Coopérations

Engagement au sein de réseaux et de regroupements d'organisations poursuivant des buts similaires, collaboration avec l'Organisation européenne des brevets et l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle

L'IPI représente la Suisse dans les nombreux organes institutionnels et techniques de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) à Genève et de l'Organisation européenne des brevets. Depuis 2019, l'IPI est en outre un partenaire officiel de WIPO GREEN, une initiative de l'OMPI pour la diffusion de technologies vertes. Ce partenariat lui donne voix au chapitre dans la conception de la plateforme et lui permet de collaborer activement à la diffusion de ces technologies. Il constitue aussi une manière pour l'IPI de participer à l'atteinte des objectifs de développement durable de l'ONU.

B. Rapport de l'organe de révision

Dans son rapport du 15.10.2024, le Contrôle fédéral des finances (CDF) relève que les comptes annuels offrent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de l'IPI au 30.06.2024, ainsi que de ses résultats et flux de trésorerie pour l'année s'achevant à cette date, en conformité avec les normes IFRS et la LIPI. Les comptes annuels ont donc été certifiés sans réserve. Le CDF a relevé la mention de l'IPI dans l'annexe à ses comptes annuels du dépassement, au 30 juin 2024, de la fourchette fixée par le Conseil de l'institut pour le capital propre. Des mesures ont été

prises pour réduire les réserves. L'opinion d'audit de l'organe de révision est par conséquent sans réserve au regard de cet état de fait.

Le 26.11.2024, le Conseil de l'institut a approuvé à l'unanimité le rapport de gestion 2023/24 de la direction, limité à la gestion de l'entreprise. Il a également pris acte du rapport de l'organe de révision et approuvé à l'unanimité les comptes annuels pour la période allant du 1.7.2023 au 30.6.2024.

C. Propositions au Conseil fédéral

Le rapport d'activité de la directrice au sens de l'art. 5, al. 2, LIPI est un rapport circonstancié à l'attention du Conseil fédéral, qui porte sur l'ensemble des activités de l'IPI et couvre une année civile, suivant en cela l'agenda des organes de direction politique et de surveillance. Il contient en outre un chapitre spécial consacré aux résultats de la vérification des comptes effectuée par l'organe de révision et à l'approbation du rapport de gestion et des comptes annuels par le Conseil de l'institut.

Le DFJP a soumis pour approbation au Conseil fédéral le rapport d'activité relatif à l'année 2024 en lui proposant de donner décharge au Conseil de l'institut.

D. Décisions du Conseil fédéral

Le 2.4.2025, le Conseil fédéral a approuvé le rapport d'activité de l'IPI pour 2024 et donné décharge au Conseil de l'institut.

E. Autres événements d'importance

Depuis 2023, le rapport annuel de l'IPI contient un passage sur la gestion des liens d'intérêts. L'IGE dispose de réglementations internes pour gérer ces liens et les éventuels conflits d'intérêts qui peuvent en découler : un code de conduite et des règles claires relatives à la gestion de conflits d'intérêts et à l'acceptation d'avantages. Conformément aux conditions générales d'embauche, les employés de l'IPI ne sont pas autorisés à exercer des activités incompatibles avec leurs obligations envers l'IPI. Une autorisation doit être demandée pour toute activité accessoire. Les collaborateurs sont régulièrement formés et sensibilisés aux questions de conformité. Une culture de l'erreur ouverte et un système de signalement clairement réglementé créent les conditions nécessaires pour mettre au jour les manquements et les corriger.

Le Conseil de l'institut a traité la gestion des liens et des conflits d'intérêts dans son règlement interne. Ses membres sont interrogés tous les six mois sur leurs liens d'intérêts et leur appartenance à d'autres organes. Ces informations sont communiquées au SG DFJP et publiées

sur le site internet de l'IPI. Depuis 2023, le Conseil de l'institut discute en outre la question des liens d'intérêts lors de sa réunion d'automne.

Pour l'exercice 2023/24, aucun conflit d'intérêts n'a été relevé. Il n'y a donc aucun événement particulier à signaler.

Institut fédéral de métrologie METAS

Internet: www.metas.ch

Siège: Köniz

Forme juridique: Établissement de la Confédération

Conseil de l'Institut: René Lenggenhager (président), Alessandra Curioni-Fontecedro, Corinne Jud, Jonas Richiardi, Sonia Seneviratne, Roger Siegenthaler, Ursula Widmer

CEO: Philippe Richard

Organe de révision externe: Contrôle fédéral des finances (CDF), Berne

Appréciation des résultats de 2024 en bref

En 2024, l'Institut fédéral de métrologie METAS a atteint les objectifs stratégiques* du Conseil fédéral.

METAS a atteint ses objectifs techniques. L'offre de services et d'infrastructures de METAS couvre la majorité des besoins de l'industrie et tous les besoins relatifs au cadre légal. Grâce à ses vastes compétences technico-scientifiques dans divers domaines, METAS est un partenaire intéressant pour l'industrie. L'engagement des collaboratrices et collaborateurs de METAS à l'international est toujours aussi important.

METAS a atteint ses objectifs financiers. Il s'est autofinancé à hauteur de 58,1 % (année précédente: 56,7 %) et a clos son exercice sur un bénéfice de 0,9 million de francs (année précédente: 1,7 million de francs). Dans l'ensemble, METAS peut se prévaloir d'un bon exercice.

METAS a atteint ses objectifs relatifs à la politique du personnel et à la prévoyance. Il se félicite d'avoir vu la part de femmes parmi ses collaborateurs techniques et scientifiques passer de 12,8 % en 2023 à 14,2 % en 2024.

Chiffres clés	2024	2023
---------------	------	------

Finances et personnel

Chiffre d'affaires (MCHF)	60,4	57,0
Résultats de l'exercice (MCHF)	0,9	1,7
Total du bilan (MCHF)	66,7	61,3
Ratio de fonds propres en %	42,8	52,0
Degré de liquidité II (<i>quick ratio</i>)	3,7	5,4
Degré de couverture des immobilisations I	1,1	1,2
Degré de couverture des immobilisations II	2,1	2,1
Effectif (emplois à temps plein)	225,3	227,2

Chiffres clés spécifiques à l'établissement

Pourcentage de personnes en formation	5,5	7,8
Pourcentage de femmes	22,4	22,5
Pourcentage de femmes exerçant une fonction technico-scientifique	14,2	12,8
Nombre de CMC (aptitudes en matière de mesures et d'étalonnages) ¹	419	419
Part des dépenses R&D (%)	9,7	10,5
Taux d'exécution en métrologie légale (%) ²	97,2	96,8
Taux d'investissement (%) ³	5,2	6,2
Taux de couverture technique / économique de la caisse de prévoyance de METAS auprès de PUBLICA	104,7 / 92,7	97,9 / 91,9

Contributions fédérales et émoluments

Indemnités au sens de l'art. 3, al. 2, let. a à h, et al. 3 et 4, LIFM (MCHF)	25,9	25,7
Indemnités au sens de l'art. 3, al. 5, LIFM (autres tâches assignées, MCHF)	8,7	8,8
Émoluments (MCHF)	11,4	9,2
Fonds de tiers (sans recherche)	11,1	10,6

¹ Sur les 419 CMC déclarées en 2023, 22 reviennent à l'Institut désigné IRA et 8 à l'Institut désigné PMOD.

² Nombre de vérifications effectuées / nombre d'instruments de mesure dont la vérification est arrivée à échéance

³ Investissements nets par rapport aux coûts d'acquisition de la fortune de placement

A. Réalisation des objectifs 2024*

1. Priorités stratégiques

METAS est l'institut national suisse de métrologie. Une de ses tâches principales consiste à créer les conditions nécessaires pour que le secteur économique, la recherche et l'administration suisses puissent réaliser des mesures avec l'exactitude requise. METAS doit en outre garantir que les mesures nécessaires à la protection des personnes et de l'environnement sont toujours appliquées conformément au droit.

METAS a atteint ces objectifs techniques au cours de l'année sous revue. L'offre de services et d'infrastructures de METAS couvre la majorité des besoins de l'industrie et tous les besoins relatifs au cadre légal. Grâce à la bonne collaboration que l'Institut entretient à l'international, les prestations métrologiques qu'il n'offre pas peuvent être fournies par les instituts de métrologie étrangers. Le peu de réclamations des clients par rapport au nombre de certificats délivrés (0,2 % contre 0,1 % l'année précédente) témoigne de leur grande satisfaction.

Compte tenu du niveau suisse des prix et de la pression des coûts, METAS se retrouve sans cesse face au défi de se positionner par rapport aux instituts nationaux de métrologie concurrents.

Dans le domaine de la métrologie légale, les activités de METAS ont pour la plupart été axées sur l'application du droit et sur les travaux de révision de divers textes législatifs relatifs à la métrologie.

Pour exécuter ses tâches, METAS prend en compte le contexte international en collaborant avec d'autres instituts nationaux de métrologie, notamment dans le cadre de l'Association européenne des instituts nationaux de métrologie EURAMET, et en faisant partie d'organisations internationales et d'associations.

METAS réalise ses travaux de recherche et de développement en grande partie dans le cadre des programmes européens de métrologie: le programme européen d'innovation et de recherche en métrologie (EMPIR) et, depuis 2021, le partenariat européen dans le domaine de la métrologie (EPM). Durant l'année sous revue, il a participé avec succès au quatrième appel d'offre de l'EPM. Les projets acceptés ont apporté à METAS un financement de 1,3 million d'euros issu de fonds de tiers (année précédente: 2,8 millions d'euros), un montant légèrement en dessous de la moyenne pluriannuelle. La Suisse ayant été considérée jusqu'à la fin de 2024 comme un pays tiers non associé dans le programme-cadre de recherche européen Horizon Europe, METAS a pu participer à l'EPM, sans toutefois recevoir de subventions de ce programme. C'est pourquoi le Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI) a financé les participations suisses qui ont été retenues par de tels programmes de recherche. Pour la même raison, METAS n'a pas pu non plus coordonner de projet dans le cadre de l'EPM et a perdu de l'influence dans ce partenariat de manière générale.

L'engagement international des collaboratrices et collaborateurs de METAS reste important. METAS joue un rôle actif au sein de l'Association européenne des instituts nationaux de métrologie EURAMET et contribue à la façonner. Un des sous-directeurs de l'Institut occupe depuis octobre 2023 le poste de président du Comité International de Métrologie Légale (CIML), l'organe décisionnel et fonctionnel de l'Organisation Internationale de Métrologie Légale (OIML). Le directeur de METAS est, pour sa part, vice-président du Comité International des Poids et Mesures (CIPM), l'organe de direction et de surveillance du Bureau International des Poids et Mesures (BIPM), l'organisation internationale créée par la Convention du Mètre.

METAS soutient de manière ciblée le processus d'innovation et la compétitivité de l'économie suisse grâce aux connaissances de ses expertes et experts, à son infrastructure métrologique et à ses projets de recherche appliquée en collaboration avec des partenaires industriels (p. ex. dans le cadre de projets Innosuisse).

METAS dispose d'un vaste savoir technico-scientifique. Son savoir étendu en matière de métrologie est utile à l'industrie, non seulement sous forme de prestations d'étalonnage et de mesure, mais aussi directement pour le développement de produits ou l'optimisation de processus. Par conséquent, il est un partenaire intéressant dans de nombreux domaines du secteur industriel. Depuis janvier 2013, METAS est partenaire de recherche de l'Agence suisse pour l'encouragement de l'innovation Innosuisse et bénéficie des contributions de cette dernière. Parmi les projets qu'il a proposés jusqu'à présent, 22 ont été retenus (2 nouveaux projets en 2024).

Le Conseil fédéral attend en outre de METAS qu'il reste un institut national de métrologie de pointe au niveau mondial.

2. Objectifs financiers

METAS a atteint ses objectifs financiers. Avec son degré d'autofinancement de 58,1 % (année précédente: 56,7 %), l'Institut a de nouveau dépassé l'objectif consistant à financer au moins 45 % du budget annuel à partir d'émoluments, d'indemnités au sens de l'art. 3, al. 5, de la loi sur l'Institut fédéral de métrologie (LIFM; RS 941.27) et de fonds de tiers. Le degré d'autofinancement avant la prise en compte des engagements de prévoyance selon la norme IPSAS 39 est de 58,0 % (année précédente: 55,7 %). En outre, en se fondant sur une planification à long terme des investissements, METAS a été en mesure de tous les financer à partir de fonds autogénérés (*cash flow*). Ces investissements comprennent entre autres des systèmes de lasers servant à provoquer et à déterminer des états atomiques dans le cadre de la métrologie quantique, un chromatographe en phase liquide à haute performance doté d'un spectromètre de masse et une application en ligne pour la gestion des lots de compteurs d'électricité. METAS a pu boucler le compte de résultat sur un excédent de 0,9 million de francs (année précédente: 1,7 million de francs). Le bénéfice est reporté de moitié sur l'exercice suivant et de moitié sur les réserves pour actif immobilisé. Les capitaux propres s'élevaient

à 28,6 millions de francs au 31 décembre 2024 (année précédente, au 31 décembre 2023: 31,9 millions). Durant l'année sous revue, des pertes actuarielles (liées aux engagements de prévoyance en faveur du personnel selon la norme comptable IPSAS 39) d'un montant de 4,2 millions de francs ont été directement comptabilisées dans les capitaux propres. La baisse du ratio de fonds propres à 42,8 % (année précédente: 52,0 %) est due à la réévaluation des engagements de prévoyance et des actifs du plan durant l'année sous revue (en raison de l'évolution du taux d'actualisation).

3. Objectifs en matière de politique du personnel et de prévoyance

METAS a atteint ses objectifs relatifs à la politique du personnel et à la prévoyance.

L'effectif de METAS a légèrement diminué en 2024, par rapport à l'année précédente (225 postes à plein temps contre 227 en 2023).

Les collaboratrices et collaborateurs de METAS ont pour la plupart une formation technique ou scientifique. Le recrutement de femmes au sein de ces catégories professionnelles encore à prédominance masculine représente un défi en matière de politique du personnel. En 2024, la part de femmes est restée quasiment égale à celle de l'année précédente (22,4 % contre 22,5 % en 2023). En revanche, la part de femmes parmi les collaborateurs techniques et scientifiques est passée de 12,8 % à 14,2 %. La part des femmes cadres a diminué de 0,9 point de pourcentage en passant de 22,8 % en 2023 à 21,9 % en 2024, car METAS a dû attribuer le nouveau poste de cadre qu'il avait créé à un homme.

À la suite de l'enquête 2023 auprès du personnel, un groupe de collaboratrices et collaborateurs et la direction ont défini des mesures pour améliorer les processus, établir des principes de gestion et favoriser la collaboration (p. ex. une formation sur la recherche de solutions dispensée à toutes et tous). Ces mesures ont été appliquées durant l'année sous revue. La communication interne des décisions de la direction a également été améliorée, suscitant un écho positif. L'enquête plus sommaire menée en 2024 auprès du personnel a également débouché sur de bons résultats (taux de participation élevé et engagement moyen de 70 %, ce qui correspond à la normale dans le secteur professionnel suisse).

METAS s'engage fortement pour la formation professionnelle et pour l'entrée des personnes diplômées dans la vie active. Les apprenties et apprentis représentaient 5,5 % de son effectif durant l'année sous revue, une part comparable à celle de l'année précédente (7,8 %), bien que légèrement inférieure. Cette diminution est due à deux places d'apprentissage qui n'ont pas pu être pourvues pour des raisons personnelles. METAS s'engage fortement pour la formation professionnelle. Il propose six filières de formation différentes et un stage de maturité professionnelle d'une année pour les futurs employées et employés de commerce. METAS a continué à employer durant quelques mois plusieurs de ses apprenties et apprentis diplômés en tant

que jeunes professionnels. En outre, METAS offre des places de stage de plusieurs mois aux étudiantes et étudiants des hautes écoles, en particulier dans le cadre de projets de recherche et de développement.

À la fin de décembre 2024, la caisse de prévoyance de METAS présentait un taux de couverture technique (réglementaire) de 104,7 % et un taux de couverture économique de 92,7 %. En février 2024, dans son rapport actuariel pour la caisse de prévoyance de METAS, l'experte en matière de prévoyance professionnelle mandatée par PUBLICA est arrivée à la conclusion que le découvert existant à la fin de 2023 pouvait être résorbé d'ici 2025 sans intérêt réduit ni mesures d'assainissement et qu'il n'était donc pas nécessaire de prendre de telles mesures, conformément aux prescriptions légales.

4. Coopérations et participations

METAS ne participe à aucune coopération et ne détient aucune participation à d'autres sujets de droit.

B. Rapport de l'organe de révision

Dans son rapport du 28 février 2025, l'organe de révision relève que les comptes annuels pour l'exercice 2024 offrent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats réels, dans le respect des normes internationales IPSAS et de la LIFM. Les comptes annuels ont donc été certifiés sans réserve ni remarque.

C. Propositions au Conseil fédéral

Conformément à l'art. 8, let. g, LIFM, le Conseil de l'Institut établit un rapport de gestion qui se compose des comptes annuels et du rapport annuel. Le Conseil de l'Institut a soumis le rapport de gestion 2024 et sa décharge à l'approbation du Conseil fédéral avec une proposition relative à l'utilisation d'un éventuel bénéfice. Il lui a également remis pour information le rapport de l'organe de révision du 28 février 2025 et le rapport sur la réalisation des objectifs stratégiques.

D. Décisions du Conseil fédéral

Le 13 novembre 2024, le Conseil fédéral a adopté les objectifs stratégiques concernant METAS pour la période allant de 2025 à 2028.

Le 6 décembre 2024, le Conseil fédéral a de nouveau nommé le Contrôle fédéral des finances (CDF) organe de révision de METAS pour la période allant de 2025 à 2027.

Le 2 avril 2025, le Conseil fédéral a approuvé le rapport de gestion 2024 de METAS. Il a donné suite à la proposition relative à l'utilisation du bénéfice et a donné décharge aux membres du Conseil de l'Institut.

E. Autres événements d'importance

Les liens d'intérêts des membres du Conseil de l'Institut sont examinés chaque année. En 2024, le Conseil de l'Institut n'a traité aucune affaire dans laquelle les liens d'intérêts d'un membre auraient pu porter atteinte à la formation impartiale de son opinion. Lors des séances d'accueil organisées régulièrement pour les nouvelles collaboratrices et nouveaux collaborateurs, il est fait référence aux dispositions pertinentes du droit du personnel de METAS et aux chapitres correspondants du code de comportement pour le personnel de l'administration fédérale. Certains sujets font ensuite l'objet de séances de rappel; en 2024 il s'agissait du thème «harcèlement et mobbing».

Autorité fédérale de surveillance en matière de révision ASR

Internet : www.rab-asr.ch

Siège : Berne

Forme juridique : Établissement de la Confédération

Conseil d'administration : Wanda Eriksen-Grundbacher (présidente), prof. Franca Contratto (vice-présidente), Viktor Balli, Stefano Caldoro, Stéphane Gard

Directeur : Reto Sanwald

Révision externe : Contrôle fédéral des finances, Berne

Appréciation des résultats 2024 en bref

Durant l'année sous revue, l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR) a atteint les objectifs stratégiques fixés par le Conseil fédéral.

L'audit axé sur les risques des entreprises de révision soumises à la surveillance de l'État a été mené conformément aux modèles d'audit définis. Lorsqu'elle a constaté des irrégularités importantes, l'ASR est intervenue auprès des entreprises concernées pour que la situation soit rectifiée. En cas de manquements graves, des sanctions appropriées ont été prononcées. L'ASR a continué à améliorer ses processus. Quelques petits projets informatiques n'ont toutefois pas pu être réalisés comme prévu.

L'ASR a pris acte du rapport de la CEP sur la gestion des autorités fédérales dans le contexte de la crise de Credit Suisse ; elle salue la constatation de la commission selon laquelle la surveillance exercée par l'ASR sur les sociétés d'audit était dans l'ensemble opportune. Cette appréciation rejoint celle de l'ASR. Dans son rapport, la CEP a par ailleurs esquissé des pistes pour de possibles développements de l'architecture de la surveillance. L'occasion est ainsi donnée d'examiner de manière approfondie et, si nécessaire, d'optimiser le cadre réglementaire et le fonctionnement de l'architecture de la surveillance en Suisse.

L'ASR s'est rapprochée de l'objectif d'une compétence unique pour l'agrément des réviseurs en étendant sa compétence à la révision dans le premier pilier (révision des caisses de compensation AVS) à partir du 1^{er} janvier 2024.

La coopération internationale s'est notamment développée grâce à la reconnaissance de la pratique professionnelle suisse par l'autorité britannique de surveillance de la révision (FRC).

Les buts financiers ont été atteints, de même que les objectifs en matière de personnel et de prévoyance.

Chiffres-clés	2024	2023
Finances et personnel		
Chiffre d'affaires (mio CHF)	7,8	7,0
Bénéfice net / perte nette (mio CHF)	0	0
Bénéfice reporté / perte reportée de l'exercice précédent (mio CHF)	0	0
Réserves globales (mio CHF)	5,0	5,0
Total du bilan (mio CHF)	7,2	6,8
Ratio de fonds propres (%)	69,6	73,3
Effectif (EPT)	28,8	27,4

Chiffres-clés spécifiques à l'établissement

Nombre total d'agrément (personnes physiques et entreprises de révision)	11 754	11 715
Nombre d'entreprises de révision soumises à la surveillance de l'État	21	21
Taux de couverture technique CP (%)	106,5	100,2
Taux de couverture économique CP (%)	99,1	95,5

Émoluments

Émoluments (mio CHF)	7,8	7,0
----------------------	------------	-----

A. Réalisation des objectifs 2024*

1. Priorités stratégiques

Principe

Le but et le mandat général de l'ASR figurent dans la loi sur la surveillance de la révision (LSR ; RS 221.302). Conformément aux dispositions de la LSR, les attributions principales de l'ASR sont l'agrément des personnes et des entreprises qui fournissent des prestations de révision prescrites par la loi, la surveillance des organes de révision et des sociétés d'audit des sociétés d'intérêt public et l'assistance administrative nationale et internationale en matière de surveillance de la révision.

Les objectifs stratégiques de l'ASR dans le cadre de ce mandat légal sont définis par son Conseil d'administration

* Objectifs stratégiques :

https://www.rab-asr.ch/backend/internet/cms/resource/506/fr/Objectifs_strat%C3%A9giques_2024_%E2%80%93_2027

et approuvés par le Conseil fédéral. Le présent rapport succinct se réfère aux objectifs stratégiques pour la période 2024-2027.

Maintien de la qualité des prestations de révision à un haut niveau (objectif 1)

Surveillance : L'application en fonction des risques, dans les 21 entreprises de révision actuellement soumises à la surveillance de l'État (2023 : 21), des règles juridiques et professionnelles relatives aux services de révision reste la préoccupation première dans le domaine de la surveillance. Les cinq plus grandes entreprises de révision qui s'occupent chacune de plus de 50 sociétés d'intérêt public font l'objet d'une inspection tous les ans, les autres, en principe tous les deux ou trois ans.

Dans le domaine de l'audit financier, l'ASR a mené 11 inspections l'an dernier, concernant en tout 28 mandats de révision. Les entreprises de révision soumises à la surveillance de l'État ont le souci de la qualité et la qualité des audits est dans l'ensemble satisfaisante. Le nombre moyen de constatations par mandat inspecté a diminué à 0,6 (2023 : 0,8). En 2023, l'ASR avait contrôlé la conception et la mise en œuvre des systèmes de gestion de la qualité (SGQ) dans les entreprises de révision soumises à la surveillance de l'État. En 2024, elle s'est penchée sur l'efficacité de ces systèmes. Tous les SMQ ont été jugés adéquats par l'ASR.

En matière d'audits prudentiels, des inspections ont été menées auprès de sept entreprises de révision, pour un total de 24 mandats d'audit. Le nombre moyen de constatations par mandat inspecté, tombé à 0,7, a nettement diminué par rapport à l'année précédente (2023 : 1,5). Des progrès ont été observés en particulier dans les domaines de l'assurance qualité et du contrôle du respect de la LBA.

Lorsqu'elle a constaté des irrégularités importantes, l'ASR est intervenue auprès des entreprises concernées pour que la situation soit rectifiée. En cas de manquements graves, des sanctions appropriées ont été prononcées.

Les principales recommandations concernant l'organisation des autorités de surveillance et le déroulement des inspections émanent de l'*International Forum of Independent Audit Regulators* (IFIAR) et du Comité des organes européens de supervision de l'audit (*Committee of European Auditing Oversight Bodies*, CEAOB), de l'UE. L'ASR est membre de l'IFIAR depuis 2007 et possède, depuis 2016, le statut d'observateur au sein du CEAOB. Elle respecte les principes de ces deux entités dans son activité de surveillance.

En sus de la répression systématique des irrégularités, les mesures préventives sont aussi efficaces, par exemple les contacts permanents entretenus avec les comités d'audit de sociétés d'intérêt public.

L'ASR continue d'accompagner la numérisation de la révision financière. L'importance des outils et techniques automatisés (ATT) s'est considérablement accrue en 2024. Les cinq plus grandes entreprises de révision soumises à la surveillance de l'État, en particulier, utilisent de plus en plus l'analyse des données, l'intelligence artificielle (IA) et d'autres technologies innovantes pour améliorer les procédures d'audit.

Suite à la reprise de Credit Suisse (CS) par UBS, l'ASR a lancé deux contrôles ad hoc supplémentaires des audits financiers et prudentiels du CS par PwC SA. Ces contrôles ont été bouclés en 2024. Dans les domaines évalués, l'ASR n'a pas fait de constats qui remettent en question les résultats de la révision ou de l'audit du CS. Par conséquent, du point de vue de l'ASR et en l'état actuel des connaissances, on ne constate pas de défaillance de la révision ou de l'audit qui aurait un lien avec la disparition de CS.

L'ASR a pris acte du rapport de la Commission d'enquête parlementaire (CEP) du 17 décembre 2024 « La gestion par les autorités fédérales de la situation liée à la crise de Credit Suisse ». Elle salue les constats de la commission qui estime que la surveillance exercée par l'ASR sur les sociétés d'audit dans le cadre légal actuel a été dans l'ensemble appropriée et adéquate, et que le cadre réglementaire qui régit l'activité de l'ASR s'appuie étroitement sur les normes et les meilleures pratiques des principales institutions internationales. Cette appréciation rejoint celle de l'ASR. D'une manière générale, on peut en conclure que dans le domaine de l'audit, l'architecture de la surveillance prévue par la loi a fait ses preuves. Dans son rapport, la CEP esquisse aussi des pistes pour de possibles développements de cette architecture. L'occasion est ainsi donnée d'examiner de manière approfondie et, si nécessaire, d'optimiser le cadre réglementaire et le fonctionnement de l'architecture de la surveillance en Suisse. Le Conseil fédéral salue la disponibilité de l'ASR, qui se montre ouverte et prête à accompagner et à soutenir de manière constructive le développement du système de surveillance, en collaboration avec toutes les parties concernées.

Agrément : Au plus fort de la vague de renouvellement des agréments, limités à cinq ans, le nombre d'entreprises de révision agréées a diminué, comme prévu, pour s'établir à 1738 (2023 : 1926). Le nombre de personnes physiques agréées a en revanche augmenté pour atteindre 10 016 (2023 : 9789). La vague de renouvellement sera pour l'essentiel terminée à la fin de 2025.

L'ASR a continué d'œuvrer pour que la délivrance des agréments spéciaux en matière de révision soit de son ressort. Depuis le 1^{er} janvier 2024, l'agrément dans le domaine du 1^{er} pilier (audit des caisses de compensation AVS) est de la compétence de l'ASR. Durant l'année sous revue, quatre agréments ont été délivrés, ce qui s'explique par le fait que l'agrément de l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS), délivré sous le régime de l'ancien droit,

ne sera levé que le 31 décembre 2025. L'avenir des prescriptions s'apparentant à une forme d'agrément pour les organes de révision des caisses de pensions (2^e pilier), édictées par la Commission de haute surveillance de la prévoyance professionnelle (CHS PP), devra être examiné dans le cadre des travaux faisant suite au rapport d'experts Ochsner/Suter (voir objectif 6).

Réglementation / normes : En 2017, le Conseil fédéral a pris acte du rapport d'experts de Peter Ochsner et Daniel Suter¹ évaluant la nécessité de légiférer en matière de révision et de surveillance de la révision. Il en avait conclu qu'il n'y avait pas de nécessité impérieuse de légiférer, mais suite à un examen approfondi de sept recommandations, il a décidé, le 31 août 2022, que la loi devait à l'avenir définir dans quelles conditions une entreprise proche de la Confédération doit être considérée comme une société d'intérêt public (cf Po. 19.4389 de la CdG-E à l'origine de cette décision). Les entreprises en question devraient alors faire contrôler leurs comptes par une entreprise de révision soumise à la surveillance de l'État. Dans le même temps, les exigences de qualité concernant les organes de révision des caisses de pensions ont été examinées de plus près, sous la houlette de l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS). L'ASR a contribué à ces travaux par ses appréciations. Les clarifications par les offices concernées sont en cours.

En 2024, l'ASR a activement participé à la définition des normes nationales et internationales de la profession et elle veille, par ses contributions, à ce que les aspects qualitatifs reçoivent l'attention nécessaire. Dans le cadre des requêtes de l'IFIAR, l'ASR a eu l'occasion de s'exprimer en particulier sur les normes internationales d'éthique pour l'assurance de la durabilité, sur l'utilisation des travaux d'experts externes et sur les actes frauduleux.

Aspects internationaux : Aucun changement majeur n'est à signaler en 2024 concernant la collaboration avec les États membres de l'UE et les organes de l'UE. Il en va de même pour la coopération avec les États-Unis, dans le cadre de laquelle deux inspections ont été menées en Suisse conjointement avec l'autorité américaine de surveillance en matière de révision (*Public Company Accounting Oversight Board*, PCAOB). Depuis octobre 2024, l'autorité britannique de surveillance des réviseurs (*Financial Reporting Council*, FRC) reconnaît comme équivalente la pratique professionnelle acquise en Suisse.

Cette année encore, l'ASR a participé aux débats de divers organismes, au sein desquels elle a défendu les intérêts de la Suisse. Pour mémoire, l'ASR siège au Conseil d'administration de l'IFIAR (jusqu'en 2028) et est représentée dans trois groupes de travail ou *task forces*.

Audit dans le domaine du reporting extra-financier (objectif 2)

Le 26 juin 2024, le Conseil fédéral a ouvert une consultation sur un projet de loi visant à accroître la transparence sur les questions de durabilité dans les entreprises et à continuer d'harmoniser les règles correspondantes au niveau international. L'avant-projet prévoit que l'ASR sera l'autorité d'agrément et de surveillance des organismes qui effectueront les audits sur les questions de durabilité, comme elle le fait déjà pour les entreprises s'occupant des audits comptables et prudentiels. Les résultats de la consultation n'ont pas encore été évalués. L'ASR continue à participer activement au débat sur la mise en œuvre des objectifs législatifs.

Efficacité et technologie (objectif 3)

Dans ce domaine, l'accent a de nouveau été mis sur des améliorations progressives des systèmes et des processus. En particulier, la lettre d'information périodique a été remplacée par un système de notifications automatiques (*push*) et la téléphonie IP a été introduite.

Enforcement (objectif 4)

En 2024, 63 signalements de tiers (2023 : 54) concernant des cas potentiels de non-respect des normes sont parvenus à l'ASR, dont 22 concernaient des entreprises de révision surveillées par l'État (2023 : 27). Seuls les signalements crédibles conduisent à des investigations plus approfondies et seules les infractions qualifiées donnent lieu à des procédures de droit administratif de l'ASR. C'était le cas de quatre signalements l'an dernier (2023 : 8).

L'ASR a prononcé l'an dernier 81 avertissements et deux retraits d'agréments (respectivement 25 et 3 en 2023). Deux agréments n'ont été renouvelés que sous conditions (2023 : 0). Aucune plainte pénale n'a été déposée (2023 : 5). Deux signalements (2023 : 1) ont été faits à l'autorité suisse de régulation des marchés Swiss Exchange Regulation (SER).

Le Tribunal administratif fédéral (TAF) et le Tribunal fédéral (TF) ont par ailleurs rendu quatre jugements ayant un lien avec l'ASR. Le TAF et le TF ont rejeté chacun un recours, tandis que le TAF en a admis un partiellement (réduction de trois à deux ans de la durée de retrait d'un agrément, la décision n'est pas encore entrée en force). Dans le quatrième cas, il s'agit d'un arrêt du TAF que le TF avait annulé en 2022 déjà. Pendant l'année sous revue, le TAF a renvoyé l'affaire à l'ASR pour un nouvel examen conforme aux considérations du TF.

Personnel (objectif 5)

Voir ch. 3 ci-dessous.

¹ À télécharger à l'adresse <https://www.newsadmin.ch/newsd/message/attachments/78934.pdf>.

2. Objectifs financiers

L'ASR assure son financement uniquement au moyen des émoluments et taxes qu'elle perçoit auprès des personnes et entreprises agréées et soumises à sa surveillance. Elle ne touche aucune subvention de la Confédération. Tant les dépenses que les recettes ont été inférieures au budget (8,1 millions de francs). Le montant des réserves exigées par la loi (art. 35, al. 3, LSR) était de 5,0 millions de francs à la fin de 2024, un niveau qui reste adapté au vu des risques actuels.

3. Objectifs en matière de personnel et de prévoyance

L'ASR est un employeur attrayant pour les spécialistes de la révision financière, de la présentation des comptes, du droit et de la surveillance des marchés financiers. De fait, elle trouve toujours des candidats de grande valeur pour pourvoir ses postes.

En ce qui concerne les conditions de prévoyance offertes au personnel, l'ASR applique les règles de la Confédération.

En 2024, le taux brut de fluctuation du personnel a été de 2,8 %, en nette diminution par rapport à 2023 (11,4 %). Étant donné l'augmentation de la moyenne d'âge du personnel (2015 : 40,8 ans ; 2024 : 45,5 ans), l'égalité des chances en termes de mixité intergénérationnelle est garantie. La part des collaboratrices a continué d'augmenter pour atteindre 44,5 % (2023 : 42,9 %). Deux femmes – la présidente et la vice-présidente – sont à la tête du Conseil d'administration (40 %). Le quota cible de 40 % en matière de représentation des sexes est donc atteint (EXE N° 2023.2321). La direction ne compte en revanche aucune représentation féminine. Le résultat de l'analyse des salaires de 2021 était bon (<1 %). Les salaires sont donc conformes au principe « salaire égal pour un travail de valeur égale » inscrit dans la Constitution fédérale. La prochaine analyse aura lieu en 2025 (rythme quadriennal). La diversité du personnel est assurée notamment avec 16,7 % d'effectifs francophones (2023 : 14,3 %), 13,9 % d'effectifs italo-phones (2023 : 14,3 %) et 8,3 % d'effectifs étrangers (2023 : 8,6 %).

Depuis 2020, l'ASR ne verse plus de composantes salariales variables, à quelque niveau hiérarchique que ce soit.

4. Coopérations et participations

L'ASR ne participe à aucune coopération et ne détient aucune participation à d'autres sujets de droit.

B. Rapport de l'organe de révision

Dans son rapport du 28.2.2025 relatif au contrôle restreint, l'organe de révision signale n'avoir relevé aucun élément qui l'amènerait à conclure que les comptes annuels 2024

ne sont pas conformes aux dispositions légales. Ils ont donc été certifiés sans réserve ni remarque.

C. Propositions au Conseil fédéral

Le Conseil d'administration propose au Conseil fédéral d'approuver le rapport d'activité 2024 de l'ASR, de prendre acte du rapport de l'organe de révision et de donner décharge à ses membres pour l'exercice 2024.

D. Décisions du Conseil fédéral

Le Conseil fédéral a accepté les propositions du Conseil d'administration le 2.4.2025.

E. Autres événements d'importance

Le Conseil d'administration arrête les dispositions organisationnelles propres à éviter les conflits d'intérêts pour lui-même comme pour le personnel. Le code de conduite de l'ASR contient des prescriptions concrètes sur la manière de gérer les conflits d'intérêts et désigne un service compétent pour le Conseil d'administration, la direction et les collaborateurs. Les liens d'intérêts des membres du Conseil d'administration sont publiés sur le site internet de l'ASR et sur le portail de la Confédération. Au cours de l'année sous revue, les collaborateurs ont suivi deux formations, les membres du Conseil d'administration, une.

Institut suisse de droit comparé

Internet : www.isdc.ch

Siège : Lausanne-Dorigny

Forme juridique : Établissement de la Confédération

Conseil de l'institut : Franz Werro (président), Daniel Alder, Elena Balzardi, Eva Maria Belser, Eric Cottier, Cordula Lötscher, Pascal Mahon, Natascia Nussberger

Directrice : Nadjma Yassari

Révision externe : pas de comptabilité propre

Appréciation des résultats 2024 en bref

Au début de l'année 2024, le Conseil fédéral a fixé les nouveaux objectifs stratégiques de l'institut jusqu'en 2027 : assurer la qualité, la visibilité et l'orientation client des prestations, mener des recherches et négocier le virage du numérique. L'année 2024 a également marqué un nouveau départ pour le personnel, avec un conseil de l'institut en grande partie renouvelé et l'entrée en fonction de la nouvelle directrice le 1^{er} août 2024.

Il s'ensuit que s'agissant des objectifs stratégiques, des progrès ont surtout été réalisés lorsqu'ils ont pu l'être dans la foulée des efforts déjà engagés les années précédentes. C'est en particulier le cas concernant les recherches scientifiques, la qualité des prestations et les contacts internationaux. Pour la recherche, une augmentation considérable du nombre de publications a été enregistrée (+77 %). Pour la bibliothèque aussi, l'augmentation de la quasi-totalité des indicateurs (nombre de visiteurs, prêts, acquisitions) montre que les prestations répondent à des besoins ; en outre, des décisions fondamentales ont été prises concernant la gestion du fonds, qui garantissent une offre attrayante et actuelle malgré les problèmes de place et les changements d'habitudes (numérisation).

Le travail sur les avis de droit s'est développé conformément à l'orientation stratégique de l'institut, qui consiste à privilégier les demandes des pouvoirs publics. Les demandes d'autorités cantonales ont ainsi augmenté, de même que les revenus générés par ces mandats. À l'inverse, la diminution de près de 25 % des demandes commerciales est une tendance de long terme, qui cadre avec l'orientation stratégique mentionnée. Cette évolution se constate également dans la diminution des recettes due au recul des activités commerciales, qui a un impact négatif sur le taux de couverture des coûts des prestations commerciales. Or l'art. 22, al. 3, LISDC prévoit que ce taux de couverture ne peut être inférieur à 100 %. Les causes de la sous-couverture seront donc examinées en détail en 2025 et des mesures correctrices seront prises.

Chiffres-clés	2024	2023
Finances et personnel		
Chiffre d'affaires (mio CHF)	0.3	0.4
Bénéfice net / perte nette (mio CHF) ¹⁾	--	--
Bénéfice reporté / perte reportée de l'exercice précédent (mio CHF)	--	--
Réserves globales (mio CHF)	<>	<>
Total du bilan (mio CHF)	0.3	0,3
Ratio de fonds propres en % ¹⁾	<>	<>
Effectif (EPT)	28,3	29,5

Chiffres-clés spécifiques à l'établissement

Demandes d'avis de droit et d'études de droit comparé (nombre)	137	177
Avis de droit produits	62	60
Séminaires pour étudiants (nombre)	3	5
Colloques spécialisés (nombre)	7	8
Publications et rapports de recherche (nombre)	16	9
Bibliothèque : nouvelles acquisitions (nombre)	1835	1539
Bibliothèque : prêts (nombre)	18 817	16 462
Bibliothèque : visiteurs (nombre)	9089	5962
Taux de couverture technique CP (%)	<>	<>
Taux de couverture économique CP (%)	<>	<>

Contributions fédérales et émoluments

Recettes d'émoluments (CHF)	63 409	50 118
Recettes de prestations commerciales (CHF)	257 132	338 329

- 1) La Confédération gère l'Institut suisse de droit comparé sous la forme d'un établissement de droit public de la Confédération, doté de la personnalité juridique mais sans comptabilité propre (art. 1, al. 1, LISDC).

A. Réalisation des objectifs 2024*

* Objectifs stratégiques : [Objectifs stratégiques du Conseil fédéral pour l'Institut suisse de droit comparé pour les années 2024 à 2027](#)

1. Priorités stratégiques

Assurer la haute qualité et la visibilité des prestations

En 2024, l'institut a rédigé 62 avis de droit et études comparatives (2023 : 60 ; +3 %). 30 % de ces avis étaient destinés à des institutions de droit public, c'est-à-dire à la Confédération ou aux cantons (18 ; exercice précédent : 25 %). Ces chiffres reflètent l'orientation décidée par le Conseil de l'institut : prioriser les prestations légales et définir, pour les prestations commerciales, des domaines thématiques spécifiques, notamment la rédaction d'avis de droit et de confirmations concernant des restructurations transfrontalières de sociétés. Plus de la moitié des avis de droit / confirmations (61 % ; exercice précédent : 63 %) concernent de telles restructurations, le temps qui y a été consacré représente un quart (25 %) du temps de travail total pour les avis de droit. Cette proportion est plus élevée qu'elle ne l'était l'année précédente (17 %), parce que globalement, moins de temps a été consacré aux avis de droit. Pour les autres avis de droit commerciaux, la part du temps qui y a été consacré sur l'ensemble du temps de travail pour les avis de droit tourne autour de 5 % depuis 2021 (2024 : 5,7 %) ; ces avis de droit sont rédigés exclusivement dans les domaines de spécialité de l'institut (droit international privé, droit des successions, droit de la famille). Le temps consacré à la rédaction des avis de droit concerne à 67 % des prestations pour le secteur public, ce qui correspond à la priorisation des prestations légales déjà décrite. Les avis de droit pour la Confédération étaient en majorité des études comparatives commandées dans le cadre de projets législatifs. Ces études confrontent la situation juridique dans un grand nombre d'États et impliquent par conséquent une charge de travail plus importante que les avis de droit commerciaux. Pour les tribunaux, les travaux concernaient exclusivement les domaines clés du droit de la famille et du droit des successions.

La concentration sur certains thèmes vise à garantir la qualité. L'intensification de l'activité de recherche a également pour but d'augmenter la qualité et la visibilité. Plusieurs séminaires, colloques et publications étaient ainsi étroitement liés à des thèmes d'avis de droit (par ex. droit international de la famille, droit international économique ou questions méthodologiques liées à la rédaction des avis de droit), ce qui concourt également à une amélioration de la qualité et de l'efficacité. Un événement sur le droit international de la famille, destiné aux avocats, a par ailleurs contribué à une plus grande visibilité des prestations en Suisse.

Afin d'améliorer la qualité du fonds de la bibliothèque – et donc du service essentiel qu'elle offre – le Conseil de l'institut a pris en 2024 des décisions de principe concernant la politique de conservation, qui permettront une mise à jour ciblée. En outre, la commission de la bibliothèque, dont la composition a été modifiée l'année dernière, est consultée pour les décisions fondamentales concernant les acquisitions et la gestion des fonds.

Mener des recherches scientifiques reconnues par des publications et des manifestations

L'intensification de la recherche prévue dans la stratégie précédente se traduit par une forte augmentation du nombre de publications, au nombre de 16 (+77 % ; 2023 : 9). Les efforts ont également été intensifiés pour l'organisation d'événements et les conférences externes sur les thèmes des avis de droit et des recherches (droit international économique ; droit international privé ; méthodes du droit comparé ; droit de la famille et des successions), à l'extérieur de la Suisse aussi, ce qui a permis d'améliorer la visibilité de l'institut au niveau international. Le recul des demandes pour des avis de droit, notamment de la part de la Confédération, a permis de se concentrer de manière plus approfondie sur les domaines clés de l'institut, même si certaines publications ne paraîtront que l'année suivante. Enfin, les travaux ont commencé sur un projet de recherche soutenu par le FNS et consacré aux nouvelles questions qui se posent concernant la reconnaissance des relations familiales au vu des réglementations en matière de procréation médicalement assistée qui varient selon les pays. Le soutien apporté par le FNS à un tel projet réalisé à l'institut témoigne de la pertinence et de la qualité des recherches menées.

Orienter les prestations sur les besoins des clients

La pondération prévue dans la stratégie se reflète dans l'évolution des demandes d'avis de droit. L'institut a reçu au total 137 demandes (2023 : 177 ; - 23,5 %). La baisse tient principalement à la diminution des demandes du secteur privé et s'inscrit dans une tendance à la baisse de long terme, qui s'est encore accentuée en 2024 (2024 : 105 ; 2023 : 139 ; 2019 : 180). Le nombre de demandes des tribunaux cantonaux a en revanche légèrement augmenté (2024 : 23 ; 2023 : 20). Toutefois, le nombre de demandes de l'administration fédérale a diminué (2024 : 9 ; 2023 : 17 ; -47 %). L'ISDC prendra contact avec différentes unités de l'administration fédérale pour anticiper les besoins. Le Conseil fédéral attend de l'ISDC qu'il poursuive avec détermination le recentrage stratégique décidé.

La commission de la bibliothèque a été constituée de manière à ce que les besoins des clients puissent être pris en compte de manière optimale lors du développement des fonds de la bibliothèque. De plus, les contacts nationaux et internationaux avec d'autres organismes spécialisés ont permis d'intégrer des tendances et des évolutions actuelles.

Collaborer avec des institutions de qualité et diverses

En 2024, l'institut a mené des collaborations scientifiques avec des universités en Suisse et à l'étranger, notamment par le biais d'événements organisés conjointement. Outre les contacts en Suisse et en Europe, l'accent a été mis sur le développement du réseau en Amérique latine, qui s'est concrétisé lors d'un congrès organisé avec l'une des principales universités du continent ; des projets communs ont également été poursuivis avec des institutions aux États-

Unis et en Afrique. Enfin, les contacts ont été intensifiés avec des organisations nationales et internationales actives dans les domaines du droit international et du droit comparé (par ex. l'Académie internationale de droit comparé) ou des bibliothèques (par ex. les associations des bibliothèques juridiques suisse et internationale).

Gagner en efficacité par la numérisation des processus et des prestations

En 2024, la numérisation s'est concentrée plus particulièrement sur la mise en œuvre du volet numérique de la stratégie de communication, qui a été lancée au cours du second semestre. La composante numérique a également été davantage prise en compte dans la gestion des connaissances, notamment par la bibliothèque. Les ressources ont manqué pour procéder à une analyse complète de la transformation numérique ; elle est cependant prévue pour 2025.

2. Objectifs financiers

L'ISDC établit ses comptes selon les principes de l'art. 47 LFC et applique les normes reconnues selon l'art. 48 LFC (IPSAS). L'utilisation judicieuse, rentable et économe de l'enveloppe budgétaire et des actifs est assurée grâce à la mise en œuvre et à l'adaptation permanente de processus répondant aux prescriptions de l'AFF et du DFJP.

Le taux de couverture des coûts des prestations commerciales a diminué à 91,2 % (2023 : 99,3 %). La somme manquante pour une couverture à 100 % est de 24 951 francs. Or l'art. 22, al. 3, LISDC prévoit que ce taux de couverture ne peut être inférieur à 100 %. Les causes de la sous-couverture seront donc examinées en détail en 2025 et des mesures correctrices seront prises.

Les charges de fonctionnement de l'institut étaient de 7 741 139 en 2024, en augmentation de 53 929 francs (0,7 %) par rapport à 2023, mais inférieures de 300 732 francs au budget prévu (3,9 %), en raison de postes restés vacants et de retards dans le projet de transformation numérique.

3. Objectifs en matière de personnel et de prévoyance

Respecter les exigences en matière de personnel et de prévoyance professionnelle

L'ISDC comptait en moyenne 28,3 équivalents plein temps (EPT), ce chiffre comprenant une apprentie à partir du mois d'août. La loi sur le personnel de la Confédération (LPers) s'applique aux collaborateurs de l'ISDC. Les prescriptions en matière de politique du personnel sont donc les mêmes que pour l'administration fédérale centrale. La proportion de femmes dans le personnel était de 54,2 % en 2024, en dessus donc de la valeur cible de la Confédération. Elle était de 58,6 % parmi les cadres supérieurs et de 41,9 % parmi les cadres intermédiaires.

En raison même de l'activité de l'ISDC dans le droit international comparé et de ses vastes fonds de bibliothèque sur les ordres juridiques du monde entier, le personnel de l'ISDC affiche une grande diversité culturelle et linguistique. Pour les langues, on compte 75,5 % de francophones, 16,8 % de germanophones et 7,7 % d'italophones. Cette répartition linguistique s'explique par l'implantation à Lausanne de l'ISDC. En plus des communautés linguistiques mentionnées, les langues suivantes sont représentées en tant que langue maternelle : anglais, arabe, chinois, espagnol, néerlandais, perse, russe, serbe et suédois.

Le personnel de l'ISDC est assuré auprès de la Caisse fédérale de pensions (PUBLICA). L'ISDC n'ayant pas conclu un plan de prévoyance spécifique, le présent rapport ne contient pas de chiffres clés sur ce point. Les informations sont disponibles sur www.publica.ch.

Encourager une attitude professionnelle fondée sur l'intégrité et l'appréciation réciproque

Pour améliorer la satisfaction peu élevée des collaborateurs, la première étape de développement de l'organisation a été mise en œuvre, dans laquelle il s'agissait de redéfinir les processus de décision et de gestion des conflits, en tenant compte des prescriptions de rang supérieur. Avec sa nouvelle directrice, l'institut a par ailleurs commencé à évaluer sa structure, ses méthodes de travail et sa communication interne et à procéder aux adaptations nécessaires. Un poste de direction des ressources a ainsi été créé pour décharger la direction des questions administratives, ce qui permet des délais de traitement plus courts et, partant, des décisions plus rapides.

4. Coopérations et participations

Les coopérations de l'institut se concentrent sur les projets mentionnés dans les priorités stratégiques concernant en particulier des événements organisés avec des partenaires (voir plus haut).

La bibliothèque collabore étroitement avec différentes institutions de la Confédération. L'ISDC gère ainsi en grande la bibliothèque de l'Office fédéral de la justice, une prestation qui se terminera à la fin de 2026. Une coopération existe également avec les bibliothèques des tribunaux de la Confédération. Depuis décembre 2020, la bibliothèque recourt aux prestations de la Swiss Library Service Platform (SLSP), qui regroupe actuellement les informations scientifiques de 490 bibliothèques suisses, dont 15 bibliothèques et centres documentaires de l'administration fédérale et de l'armée, qui ont intégré la plateforme en 2022.

C. Propositions au Conseil fédéral

Le Conseil de l'institut propose au Conseil fédéral de prendre acte de son rapport au Conseil fédéral sur la réalisation des objectifs stratégiques (art. 9, let. a, LISDC ; RS 425.1). Il lui propose aussi d'approuver son rapport annuel et de donner décharge au Conseil de l'institut (art. 9, let. h).

D. Décisions du Conseil fédéral

Le Conseil fédéral a approuvé, le 02.04.2025, le rapport annuel 2024 de l'ISDC et donné décharge au Conseil de l'institut.

E. Autres événements d'importance

Le 01.05.2024, le Conseil fédéral a nommé Nadjma Yassari directrice de l'ISDC. Elle est entrée en fonction le 01.08.2024.

Le 20.12.2024, le Conseil fédéral a nommé Michel Heinzmann, avocat et professeur à l'Université de Fribourg, président du Conseil de l'institut, avec effet au 01.04.2025 ; le mandat de l'ancien président, Franz Werro, a été prolongé jusqu'au 31.03.2025. Le Conseil fédéral a par ailleurs nommé Konrad Sahlfeld comme représentant du Secrétariat général du DFJP au Conseil de l'institut, avec effet au 01.01.2025 et jusqu'à la fin de la période administrative 2024 – 2027. Konrad Sahlfeld remplace Jean-Christophe Kübler, qui s'est retiré le 01.05.2024.

Lors de sa séance du 20 novembre 2024, le Conseil de l'institut s'est penché sur la question des liens d'intérêts et des éventuels conflits d'intérêts. Il a chargé la vice-présidente de vérifier ces liens d'intérêts et de sensibiliser régulièrement les membres du conseil à cette question. Les collaborateurs sont soumis aux mêmes règles que les employés de l'administration fédérale centrale et la question a été abordée lors des entretiens annuels d'évaluation.

Haute école fédérale en formation professionnelle

Internet : <https://www.hefp.swiss>

Siège : Zollikofen

Forme juridique : établissement de la Confédération

Conseil de la HEFP : Adrian Wüthrich (président), Claude Pottier (vice-président), Oriane Cochand, Olivier Dinichert, Michaela Key, Amalia Mirante, Andri Rüesch, Sabine Seufert, Amalia Zurkirchen

Directrice : Barbara Fontanellaz

Organe de révision externe : BDO SA, Berne

Appréciation des résultats de 2024 en bref

Le Conseil fédéral constate que la Haute école fédérale en formation professionnelle (HEFP) a atteint la plupart de ses objectifs. Dans les domaines où ce n'est pas encore le cas, des mesures ont été prises ou la clôture des travaux est en vue.

La HEFP a affirmé sa position en tant qu'organisation experte de la Confédération pour la formation professionnelle et assumé des tâches d'intérêt national. Elle entretient un contact étroit avec les partenaires de la formation professionnelle et les soutient en leur apportant son expertise grâce à l'identification précoce des problématiques et des tendances qui se dessinent dans le système éducatif.

Pour la formation professionnelle, l'année 2024 était synonyme d'innovation. Les contributions que la HEFP est en mesure de fournir dans l'enseignement, la recherche et les prestations de services sont aussi bien fondées sur des données probantes qu'axées sur la pratique. Elles relèvent notamment des champs thématiques stratégiques tels que la didactique, la numérisation, l'orientation compétences, l'hétérogénéité, les besoins en personnel qualifié et en qualifications ainsi que le plurilinguisme et la mobilité.

Malgré les recettes élevées provenant des émoluments perçus et des prestations fournies, la HEFP enregistre une perte de 748 000 francs. Sur l'ensemble de la période stratégique 2021-2024, elle réalise toutefois un résultat financier pratiquement équilibré. En 2024, la HEFP a également pris des mesures relatives à son organisation, à son personnel et à son infrastructure afin de garantir une utilisation efficace des ressources.

Le Conseil fédéral tient à exprimer sa reconnaissance à la HEFP pour le haut degré d'efficacité dans la réalisation des objectifs au cours de la période de prestations 2021-2024 et attend que les dossiers en suspens, notamment ceux qui concernent la couverture des coûts dans le domaine de la formation continue ainsi que le système de gestion de la conformité et d'assurance qualité, soient traités en temps utile.

Chiffres-clés	2024	2023
Finances et personnel		
Chiffre d'affaires (mio CHF)	50,1	49,6
Perte nette (mio CHF)	-0,7	0,6
Toutes les réserves (mio CHF) ¹	4,1	3,5
Total du bilan (mio CHF)	9,5	9,8
Ratio de fonds propres en %	35,2	41,8
Effectif (nombre d'EPT)	195	197,6

Chiffres-clés spécifiques à l'établissement

Diplômes	209	236
Certificats	739	747
Diplômes : filières de formation continue	350	420
Projets de développement de professions	380	436
Projets de recherche	55	50
Degré de couverture technique CP en %	104,6	98,3
Degré de couverture économique CP en %	92,6	91,3

Contributions fédérales et émoluments

Contributions fédérales (mio CHF)	41,0	41,2
Émoluments (mio CHF)	8,8	8,5

¹) Réserves avant imputation de la perte nette

A. Réalisation des objectifs 2024*

1. Priorités stratégiques

La HEFP assume le rôle d'organisation experte de la formation professionnelle pour la Confédération et d'interlocuteur compétent et fiable pour les partenaires de la formation professionnelle. Elle entretient le dialogue avec la société et contribue dans le cadre de son mandat au déve-

* Objectifs stratégiques : [FF 2021 47 - Objectifs stratégiques du Conseil fédéral pour le Conseil de l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle \(IFFP\) pendant les années 2021 à 2024 \(admin.ch\)](#)

loppement durable de la société, de l'économie et de l'environnement en portant une attention particulière à la transformation numérique ainsi qu'à l'égalité des chances.

La HEFP soutient les partenaires de la formation professionnelle en mettant à leur disposition un grand nombre de résultats de recherche, en leur présentant des possibilités d'études modernes et en leur fournissant des prestations sur mesure. Elle entretient un dialogue continu avec tous les partenaires et siège au sein de nombreux comités stratégiques et opérationnels. Dans les domaines de la numérisation et du développement durable, les stratégies partielles élaborées permettront à l'avenir d'aborder ces thèmes de manière systématique tant en interne qu'en externe. Le Conseil fédéral estime que l'objectif est atteint.

La HEFP anticipe les problématiques et les tendances qui se dessinent dans le système de formation et sur le marché du travail et contribue, par les solutions qu'elle propose, au développement de la formation professionnelle.

Comme les années précédentes, l'Observatoire suisse de la formation professionnelle est parvenu à traiter des thèmes importants en se fondant sur la recherche et à mettre les résultats à la disposition d'un large public. Les thèmes portaient principalement sur les procédures de qualification, la mobilité des personnes en formation et la perméabilité entre formation professionnelle initiale et formation gymnasiale. Le Conseil fédéral estime que l'objectif est atteint et attend de la HEFP pour les années à venir qu'elle continue à étudier les tendances qui influencent la formation professionnelle, à informer activement les partenaires de la formation professionnelle des résultats obtenus et à élaborer des propositions de solutions pour la pratique en se fondant sur des données probantes.

La HEFP occupe en Suisse une position de premier rang dans le domaine de la formation et de la formation continue des responsables de la formation professionnelle ainsi que dans le développement des professions et la recherche en matière de formation professionnelle. Elle fournit des services d'un haut niveau de qualité.

La part de marché de la HEFP en ce qui concerne les filières diplômantes s'élève à 46 % (2023 : 48,5 %, -2,5 %). La HEFP s'efforcera d'augmenter cette part au cours de la période à venir grâce à différents développements apportés aux filières d'études. La satisfaction globale des étudiants et des participants aux cours ne semble pas indiquer un problème de qualité au sein de la HEFP. Les valeurs de satisfaction globale (offre suivie jugée au moins « bonne ») varient entre 84 % dans la formation (2023 : 83 %, +1 %) et 98 % dans la formation continue de longue durée (2023 : 85 %, +3 %).

Dans le domaine du développement des professions, la HEFP a pour mission légale de veiller à la formation des experts aux examens. Le taux de satisfaction globale (au moins « bon ») est de 94 % (2023 : 90 %, +4 %). Le nombre de cours ne cesse d'augmenter (2024 : 9224,

2023 : 8093, +14 %) et culminera pendant les années 2025-2026. Le Conseil fédéral estime que l'objectif est atteint.

La HEFP soutient la Confédération sur le plan de la coopération internationale en matière de formation professionnelle.

Les services fédéraux se disent très satisfaits des prestations de la HEFP. 89 % des évaluations les jugent au moins « bonnes ». La coopération internationale en matière de formation professionnelle permet notamment de mettre en place des partenariats, d'accueillir des délégations et d'organiser des visites d'études (2024 : 22, 2023 : 31, -9 événements), de donner des conférences et de mener des projets à l'étranger (2024 : 12, 2023 : 12, ±0). De nombreux projets sont financés par des fonds secondaires et des fonds de tiers. Le Conseil fédéral estime que l'objectif est atteint.

La HEFP passe l'accréditation d'institution en tant que haute école au cours de la période FRI 2021 à 2024.

En 2024, la dernière étape de la procédure a été franchie avec la remise du rapport sur la réalisation des conditions au Conseil d'accréditation. L'Agence suisse d'accréditation et d'assurance de la qualité examinera ce rapport en 2025. Le Conseil fédéral constate avec satisfaction que la HEFP a mené à bien la procédure d'accréditation et atteint ainsi cet objectif important.

La HEFP dispose d'un système d'assurance et de développement de la qualité, d'un système de gestion des risques et d'un système de gestion de la conformité.

Le Conseil fédéral regrette que cet objectif n'ait pu être atteint que partiellement. La HEFP dispose d'un système de gestion des risques dont les résultats font l'objet de discussions régulières avec le propriétaire. Les bases du système de gestion de la conformité et du système d'assurance qualité sont disponibles, mais leur mise en œuvre doit encore être finalisée. Le Conseil fédéral attend de la HEFP qu'elle termine les travaux en question au plus tard fin 2025.

La HEFP transmet dans le cadre de ses filières d'études, de ses cours et de ses formations continues des connaissances et des compétences inscrites dans la pratique et fondées sur des bases scientifiques tout en préparant les étudiants à faire face aux défis inhérents à leurs tâches.

Les enquêtes menées auprès des étudiants révèlent que 74 % de ces derniers approuvent pleinement l'affirmation selon laquelle les connaissances acquises sont directement transposables dans la pratique. La Suisse romande (65 %) et la Suisse italienne (75 %) n'ont pas encore atteint l'indicateur de satisfaction fixé à 80 %, tandis que la Suisse alémanique se situe légèrement au-dessus avec 81 %. Le Conseil fédéral constate une hausse des valeurs au cours des dernières années (2023 : 74 %, 2022 : 70 %, +4 %) et attend que les efforts déployés jusqu'à présent soient poursuivis, en particulier en Suisse romande. Il se réjouit en revanche des nombreux projets menés par la HEFP dans des

domaines tels que la didactique, la numérisation, l'orientation vers les compétences et le plurilinguisme, qui contribuent à rendre l'enseignement plus proche de la pratique.

En 2024, l'offre de formation continue a été davantage axée sur des unités de formation plus petites. L'objectif est de permettre une plus grande individualisation et d'être en mesure de réagir aux nouveaux thèmes avec plus de souplesse. On constate également une tendance à proposer des offres sur mesure, tant sur le fond que sur la forme. Le Conseil fédéral estime que l'objectif est atteint.

La HEFP crée par ses recherches des bases scientifiques, exploite des études existantes et des résultats de recherche et veille activement au transfert de savoir dans la pratique de la formation professionnelle et le monde du travail.

Les activités de recherche de la HEFP sont très diversifiées. Les quatre axes de recherche prioritaires importants pour la formation professionnelle, le Service d'évaluation et l'Observatoire de la formation professionnelle génèrent des bases reposant sur des données probantes. Outre 2,3 contributions à des congrès par équivalent plein temps (2023 : 2,6 ; -0,3 contribution) et 78 publications dans les médias et des revues (2023 : 74, +5 %), la HEFP veille activement au transfert de savoir avec 7 activités de transfert par équivalent plein temps (2023 : 7, ± 0 %), dépassant ainsi tous les indicateurs dans ce domaine.

Les recherches ont porté, entre autres, sur les répercussions du COVID-19 sur la formation professionnelle, sur la santé au travail, sur la durabilité dans les identités professionnelles des apprentis ainsi que sur le rôle des entreprises formatrices dans la transition de la formation professionnelle vers le degré tertiaire. Le Conseil fédéral estime que l'objectif est atteint.

La HEFP est reconnue dans le paysage des hautes écoles pour ses activités de recherche et développement ainsi que pour ses filières d'études de niveau haute école « Bachelor of Science en formation professionnelle » et « Master of Science en formation professionnelle ».

L'accréditation de la HEFP atteste que les activités de recherche et d'enseignement de cette dernière ont atteint le niveau d'une haute école. Les chercheurs travaillent sur 55 projets différents, dont 13 sont financés par le Fonds national suisse. Le nombre de publications revues par des pairs (« peer-reviewed ») par équivalent plein temps a légèrement baissé en comparaison avec l'année précédente (2024 : 1,3 ; 2023 : 1,8 ; -0,5 publication).

Les filières d'études bachelor et master en formation professionnelle sont régulièrement proposées mais, malgré leur caractère multidisciplinaire, elles restent des produits de niche. En ouvrant l'offre de formation aux étudiants d'autres hautes écoles en 2024, la HEFP espère améliorer sa visibilité et augmenter le nombre de ses étudiants. Le Conseil fédéral estime que l'objectif est atteint.

La HEFP assiste et forme les partenaires lors de la création ou du développement de professions et les soutient lors de la mise en place de la formation professionnelle.

La HEFP met à la disposition des partenaires de la formation professionnelle une large gamme de prestations dans le domaine du développement des professions. Elle accompagne les révisions ainsi que la vérification de l'actualité et de la qualité des diplômes de la formation professionnelle initiale et de la formation professionnelle supérieure, soutient les travaux de mise en œuvre dans les régions linguistiques, forme des experts aux examens et apporte son aide aux partenaires de la formation professionnelle dans l'intégration du numérique et de la durabilité dans la formation professionnelle. Après une valeur maximale enregistrée en 2023 en raison de la révision de grandes professions, on observe une légère baisse du nombre de projets (2024 : 380, 2023 : 436, -13 %). Le Conseil fédéral estime que l'objectif est atteint. S'agissant du développement des professions, il continue d'accorder à l'avenir également une importance particulière à la proximité avec la pratique.

2. Objectifs financiers

La HEFP est gérée selon les principes de l'économie d'entreprise et obtient au moins un résultat équilibré pendant la durée de validité des présents objectifs stratégiques.

Les comptes annuels 2024 ont été clôturés avec des revenus de 50,1 millions de francs et des charges de 50,9 millions de francs, accusant ainsi une perte de 748 000 francs. Cette perte est principalement due à l'augmentation des charges de personnel et aux coûts supplémentaires occasionnés pour l'informatique. Un déficit de 0,8 million de francs subsiste pendant la durée de validité des objectifs stratégiques. Si on tient compte du fait qu'en 2021 la HEFP a utilisé, comme prévu, des réserves pour mener à terme le plan d'action pour la numérisation, le résultat est pratiquement équilibré. Des mesures relevant de l'organisation, du personnel et de l'infrastructure contribuent en outre à une utilisation efficace des fonds fédéraux. Compte tenu de l'effet mentionné ci-dessus, le Conseil fédéral estime que l'objectif est pratiquement atteint.

La HEFP propose ses formations à des prix équivalant à ceux pratiqués sur le marché et ses services à un prix couvrant en principe les coûts.

En 2024, les coûts directs moyens d'un équivalent plein temps pour une filière diplômante se sont élevés à 23 431 francs dans les trois régions linguistiques. Le Conseil fédéral estime que l'objectif est atteint, puisque les coûts restent légèrement inférieurs à la valeur maximale fixée (23 510 francs).

La couverture des coûts dans la formation continue est un défi permanent. Une fois de plus, l'objectif n'est pas entièrement atteint dans ce domaine. La HEFP le considère toutefois comme prioritaire et a pris des mesures appropriées. Le Conseil fédéral demande que des efforts supplémentaires soient déployés dans ce domaine et attend des informations sur leur efficacité dans le prochain rapport sur la réalisation des objectifs.

La HEFP atteint une part des fonds secondaires et des fonds de tiers de son secteur recherche et développement d'au moins 25 %.

La part de fonds secondaires et de fonds de tiers dans le secteur R-D s'élève à 32,2 % (2023 : 28,5 %, +3,7 %). Les principales sources de financement sont le Fonds national suisse, le Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation et swissuniversities. L'indicateur de 25 % est dépassé et l'objectif est atteint.

3. Objectifs de la politique du personnel et de prévoyance

La HEFP pratique une politique du personnel prévoyante, socialement responsable, transparente et fiable et encourage l'égalité des chances, l'employabilité des collaborateurs et une culture d'entreprise fondée sur la valorisation.

De nouveaux profils d'exigences et modèles de carrière permettent de garantir que le personnel dispose de qualifications conformes aux exigences d'une haute école. La proportion de femmes atteint 66 % et la part des personnes travaillant à temps partiel s'élève à 69 %. En tant qu'organisation experte, la HEFP emploie de nombreux collaborateurs disposant d'une longue expérience professionnelle. Cela se traduit par un âge moyen relativement élevé de 47,5 ans. Pendant la durée de validité des objectifs stratégiques, la HEFP a pu réduire à cinq le nombre de personnes en absence de longue durée (2021 : 22). En 2024, quatre de ces cinq personnes avaient repris le travail. Le Conseil fédéral estime que l'objectif est atteint.

La HEFP veille à l'intégrité de ses supérieurs et de ses collaborateurs et les encourage à agir dans le respect des directives de la Confédération en matière de gouvernement d'entreprise.

Le Conseil fédéral constate que les objectifs stratégiques et les directives en matière de gouvernement d'entreprise constituent la base de la convention de prestations conclue entre le Conseil et la Direction de la HEFP, ainsi que des conventions d'objectifs conclues avec les collaborateurs. L'objectif est donc atteint.

4. Coopérations et participations

La HEFP travaille avec d'autres prestataires de formations destinées aux responsables de la formation professionnelle en vue de proposer des offres de formation harmonisées et proches de leurs clients dans toute la Suisse.

La HEFP coopère avec des hautes écoles pédagogiques (HEP) dans les trois régions linguistiques. Par exemple, dans le domaine de la qualification complémentaire des enseignants au gymnase, cette coopération concerne six HEP. S'agissant de la formation et de la formation continue des responsables de la formation professionnelle, la HEFP coopère avec les HEP de Saint-Gall et de Lucerne. La coopération institutionnalisée avec la HEP de Zurich est toujours en suspens, faute d'accord au niveau politique. Compte tenu des possibilités, le Conseil fédéral considère que l'objectif est atteint.

La HEFP coopère de manière ciblée avec des partenaires de terrain, d'autres hautes écoles et d'autres institutions

de recherche, exploite les synergies dans la recherche et encourage le dialogue scientifique avec d'autres hautes écoles.

La HEFP coopère avec 73 organisations au total. Outre les hautes écoles, il s'agit de cantons, d'organisations du monde du travail, de services fédéraux et d'organisations internationales. L'objectif est de créer des synergies en matière de recherche, de transférer du savoir, de l'enseignement et des conseils et d'acquiescer de nouveaux projets. En 2024, la HEFP a proposé aux enseignants un programme de « job shadowing » en tant que projet de mobilité supplémentaire. 22 personnes ont bénéficié de cet aperçu pratique d'envergure internationale. En contrepartie, la HEFP a pu accueillir 9 personnes de l'étranger. Le Conseil fédéral salue la HEFP pour l'excellent réseau dont elle dispose en Suisse et à l'étranger. L'approche coopérative est essentielle dans le domaine de la formation professionnelle.

B. Rapport de l'organe de révision

L'organe de révision a vérifié les comptes annuels de la HEFP pour 2024. Il a constaté leur régularité dans son rapport du 28 mars 2025. L'organe de révision recommande d'approuver les comptes annuels.

C. Propositions au Conseil fédéral

Le DEFR a soumis le rapport de gestion 2024, y compris les comptes annuels, à l'approbation du Conseil fédéral et lui a remis le rapport du Conseil de la HEFP sur la réalisation des objectifs stratégiques ainsi que le rapport de révision du 28 mars 2025 pour qu'il en prenne connaissance.

D. Décisions du Conseil fédéral

Le Conseil fédéral a approuvé le rapport de gestion 2024 et les comptes annuels le 30 avril 2025 et donné décharge aux membres du Conseil de la HEFP. La perte au bilan de 748 000 francs au 31 décembre 2024 sera compensée par les réserves.

E. Autres événements d'importance

À la demande de la directrice, le Conseil de la HEFP a nommé deux nouveaux membres de la direction de la haute école : Christian Rosser, responsable national du secteur Formation, et Thomas Marty, responsable national du secteur Services.

Au début de la période administrative 2024-2027, le Conseil de la HEFP a accueilli deux nouveaux membres, Michaela Key et Sabine Seufert. Conformément au règlement d'organisation de la HEFP entièrement révisé, le Conseil de la HEFP a élu un nouveau vice-président et constitué ses nouveaux comités permanents. Il a désigné Claude Pottier vice-président pour les années 2024 et 2025 et Amalia Mirante vice-présidente pour les années 2026 et 2027.

Le 20 décembre 2024, le Conseil fédéral a approuvé les objectifs stratégiques pour le Conseil de la HEFP pendant les années 2025 à 2028.

SIFEM SA

Internet : www.sifem.ch

Siège : Berne

Forme juridique : société anonyme

Cotation : non cotée

Participation de la Confédération : 100 %

Conseil d'administration : Jörg Frieden (président), Margarita Aleksieva, Dominique Biedermann, Angela de Wolff, Kathryn Imboden, Pascal Pierra, Laurie Spengler

Gestion de portefeuille : responsAbility Investments AG

Business Services Management : Tameo Impact Fund Solutions SA

Organe de révision externe : BDO SA, Zurich

Appréciation des résultats 2024 en bref

En 2024, la SIFEM a réalisé de nouvelles opérations d'investissement à hauteur de 173,0 millions de dollars, le volume le plus élevé à ce jour (2023 : USD 143,8 mio). Parallèlement, les frais d'administration ont baissé de 10 % (2024 : CHF 9,3 mio, 2023 : CHF 10,4 mio). Le résultat d'exploitation est positif et s'élève à 35,7 millions de francs (2023 : CHF 13,1 mio).

Au terme de la période stratégique 2021-2024, la SIFEM a atteint, voire partiellement dépassé, 21 des 23 objectifs stratégiques fixés par le Conseil fédéral, un résultat qui ne va pas de soi compte tenu des défis opérationnels et stratégiques de ces dernières années et du recul des investissements privés observé dans les pays en développement ou émergents.

Les investissements de la SIFEM ont contribué chaque année à la création ou à la préservation de 12 109 emplois en moyenne (valeur cible : 10 000 emplois). L'objectif d'investir 12 % des engagements actifs dans les pays les moins avancés durant la période 2021-2024 a été atteint (moyenne : 12,8 %), tandis que celui d'allouer au moins 25 % des nouveaux investissements à la protection du climat a été dépassé (31 %).

L'objectif de mobilisation directe de capitaux privés n'a pas été rempli (USD 36,2 mio au lieu de 60,0 mio). Par ailleurs, la gestion des risques et la gestion de la conformité ne correspondent pas encore aux attentes du Conseil fédéral.

Le Conseil fédéral reconnaît les bons résultats de la SIFEM en ce qui concerne la réalisation des objectifs stratégiques 2021 à 2024. Il attend que la SIFEM finalise comme prévu, d'ici à l'été 2025, les travaux nécessaires relatifs à la gestion des risques et à la gestion de la conformité.

Depuis le 1^{er} janvier 2025, l'activité de la SIFEM est régie par une loi distincte, qui fixe à l'échelon législatif les dispositions qui étaient auparavant inscrites dans une ordonnance, sans changement matériel notable.

Chiffres clés	2024	2023
Finances ¹ et personnel		
Résultat d'exploitation opérationnel (mio CHF)	35,7	13,1
Résultat global (mio CHF)	86,7	-51,2
Bénéfice reporté / perte reportée de l'exercice précédent (mio CHF) ²	66,9	-51,0
Total des réserves (mio CHF)	82,5	47,1
Total du bilan (mio CHF)	780,2	682,6
Ratio de fonds propres (%)	97,9	96,2
Effectifs (EPT)	0,3	0,3
Chiffres clés spécifiques à l'entreprise ³		
Rendement en moyenne pluriannuelle – taux de rentabilité interne (%) ⁴	5,2	5,2
Multiple d'investissement (total value over paid-in) ^{4, 5}	1,2	1,2
Nouveaux engagements en termes d'investissements (mio USD)	173,0	143,8
Retours sur investissements (mio USD)	99,1	96,6
Volume des engagements en termes d'investissements – total active commitments (mio USD)	1051,1	1002,4
Investissements réalisés à la valeur du marché (mio USD) – valeur résiduelle	484,8	453,5
Contributions fédérales et émoluments		
Contribution de la Confédération (mio CHF)	0	0
Augmentation du capital-actions (mio CHF)	20,0	20,0

¹ Comptes annuels établis sur la base des normes internationales d'information financière (IFRS)

² Selon les comptes annuels établis conformément au code des obligations (CO)

³ La SIFEM utilise le dollar américain (USD) comme monnaie de base pour mesurer la performance de ses investissements.

⁴ Le rendement et le multiple d'investissement sont calculés sur la base des chiffres au 30 septembre extrapolés à l'année.

⁵ Le rendement reflète la rentabilité historique du portefeuille investi, avant la déduction des coûts d'exploitation et sans les effets de change dollar américain – franc suisse.

A. Réalisation des objectifs 2024¹

1. Priorités stratégiques

1.1. Priorités programmatiques

Durabilité : atteint

Tous les intermédiaires financiers avec lesquels la SIFEM travaille sont tenus de respecter une politique d'investissement responsable. Le contrôle du respect de cette politique se fonde sur un monitoring approfondi mené aussi bien avant que pendant la phase de mise en œuvre des projets d'investissement. En 2024, tous les investissements ont satisfait à cette exigence.

Valeur ajoutée (additionnalité) : atteint

La SIFEM met à disposition des moyens de financement qui sont soit indisponibles sur le marché, soit offerts à des conditions peu favorables. 65 % des investissements réalisés dans des fonds et arrivés à terme entre 2021 et 2024 avaient pour but de permettre des premières clôtures de fonds. Durant la période 2021-2024, la SIFEM a siégé au sein des comités consultatifs de tous les fonds dans lesquels elle a investi.

En plus de mettre à disposition du capital à long terme, la SIFEM peut proposer une assistance technique aux entreprises de son portefeuille. Entre 2021 et 2024, elle a réalisé 31 interventions de conseil et de formation (2024 : 2). La fourniture de l'assistance technique a été transférée en 2024 du SECO à la SIFEM afin de la lier davantage aux activités opérationnelles.

Effet de levier / mobilisation : pas atteint

La valeur cible de 60 millions de dollars n'a pas été atteinte, la SIFEM n'ayant réussi à mobiliser que 36,2 millions de dollars de capitaux privés. Les activités de mobilisation directe ont pris du retard en raison du changement de gestionnaire de portefeuille à l'été 2023 (soit au milieu de la période stratégique). Mais depuis l'arrivée du nouveau gestionnaire, la SIFEM est parvenue à atteindre plus de la moitié de son objectif de mobilisation en l'espace d'un an.

Orientation géographique : atteint

La répartition géographique des investissements de la SIFEM est restée stable par rapport à l'exercice précédent : l'Afrique est la région où l'engagement de la SIFEM est le plus fort (39 % du volume d'investissement), suivie de l'Asie (33 %) et de l'Amérique latine (14 %). 89 % des investissements de la SIFEM achevés entre 2021 et 2024 ont été réalisés dans les pays prioritaires de la coopération suisse au développement (objectif : au moins 60 %).

En soutenant plus de 600 entreprises dans plus de 75 pays, la SIFEM a des effets de large portée sur le développement,

en particulier par le biais de la création d'emplois. Elle contribue en outre à diversifier et à renforcer les marchés financiers au niveau local ainsi qu'à améliorer la gestion des entreprises du portefeuille et leur accès à des fonds étrangers.

1.2. Tâches et objectifs de gestion

Augmentation du nombre et de la qualité des emplois : atteint

Pour la coopération au développement de la Confédération, la SIFEM est un instrument important de maintien et de création d'emplois dans les pays cibles. Durant l'année sous revue, la SIFEM a soutenu, au prorata, la création et la préservation de 11 471 emplois (2023 : 10 318).

Les investissements de la SIFEM favorisent également la qualité de l'emploi. Ainsi, tous les gestionnaires de fonds et institutions financières doivent garantir que les entreprises du portefeuille respectent la législation nationale pertinente en matière de santé et de sécurité au travail et les normes fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT), et qu'elles améliorent la sécurité au travail au-delà des exigences nationales de base. Tel a bien été le cas au cours de l'année sous revue.

Égalité des sexes : atteint

Pour promouvoir l'égalité des sexes, au moins 20 % des nouveaux engagements doivent répondre aux critères de l'initiative « 2X Challenge ». L'initiative œuvre à renforcer le rôle des femmes comme entrepreneuses, dirigeantes d'entreprise, employées ou consommatrices de produits et de services. Entre 2021 et 2024, 46 % des nouveaux investissements se sont qualifiés pour l'initiative « 2X Challenge ».

Changement climatique (atténuation et adaptation) : atteint

Toutes les nouvelles transactions sont fondées sur les directives de l'Accord sur le climat (*Paris Alignment*) et sont conformes aux objectifs climatiques des pays concernés.

En 2024, la SIFEM a effectué trois investissements dont la part climatique totalisait 39,9 millions de dollars (2023 : USD 70 mio). La valeur cible de 25 % pour la période 2021-2024 a été dépassée (31 %).

La SIFEM calcule les économies d'émissions de CO₂ réalisées grâce aux projets touchant à la protection du climat. En 2024, les projets soutenus ont produit 3981 gigawattheures (GWh) d'énergie renouvelable (2023 : 5129 GWh) et permis d'éviter 9,3 millions de tonnes de CO₂ (2023 : 4,9 mio de tonnes).

Engagement dans les pays les moins avancés : atteint

La SIFEM a renforcé sa présence dans les pays les moins avancés (PMA). Les engagements actifs dans ces pays durant la période 2021-2024 représentent en moyenne

¹ www.sifem.ch > Notre profil > Objectifs stratégiques.

12,8 % du volume total des investissements (valeur cible : 12 %). Une part importante des engagements dans les PMA a pris la forme de crédits directs à des institutions financières, principalement en Asie, mais aussi dans des marchés difficiles comme la République démocratique du Congo. La SIFEM a en outre effectué un investissement au Népal et un autre au Cambodge, en combinaison avec des garanties fournies par la Direction du développement et de la coopération (DDC).

Impact global des investissements sur le développement : atteint

En 2024, 81 % des investissements du portefeuille de la SIFEM a reçu un score ex post « bon » ou « très bon » pour ce qui est de l'impact sur le développement (2023 : 84 %).

La SIFEM a introduit en 2024 un nouvel instrument d'évaluation de l'impact (*Impact Rating Tool*, IRT), qui prend en compte toutes les dimensions des effets sur le développement, propose davantage d'indicateurs quantitatifs par rapport à l'instrument précédent et peut aussi être utilisé pour réaliser une estimation ex ante de l'évolution du portefeuille.

2. Politique et gestion des risques

Gestion des risques et gestion de la conformité : pas atteint

Le système de gestion des risques satisfait aux conditions posées par le code des obligations (CO ; RS 220) et a été jugé adéquat par l'organe de révision.

Ce constat a été confirmé par un audit que le Contrôle fédéral des finances (CDF) a réalisé en 2024. La SIFEM doit toutefois encore se doter d'une politique et d'une stratégie en matière de gestion des risques à l'échelle de la société. Le CDF lui a par conséquent recommandé d'introduire un système de gestion des risques global, efficace et formalisé et d'informer régulièrement le Conseil fédéral sur l'état des travaux. Le conseil d'administration prévoit de mettre intégralement en œuvre le système de gestion des risques d'ici à l'été 2025.

Le système global de gestion de la conformité (CMS) au niveau opérationnel est déjà en place et sera également déployé au niveau de la société d'ici à l'été 2025.

Le Conseil fédéral attend de la SIFEM qu'elle respecte le calendrier prévu pour la mise en place du système global de gestion des risques et du CMS et qu'elle soumette ces systèmes à un audit externe d'ici à la fin de 2026.

Marges de tolérance relative aux risques : atteint

La méthodologie concernant les marges de tolérance relative aux risques a été adaptée aux normes du gestionnaire de portefeuille. Fin 2024, ces marges étaient inférieures aux valeurs cibles pour les projets présentant un risque élevé ou très élevé : 10 % pour les investissements dans des fonds (valeur cible : <45 %) et 6 % pour les placements à taux fixe (<20 %).

3. Objectifs financiers

Rentabilité : atteint

Les frais d'administration de la SIFEM comprennent la rémunération du conseil d'administration, de responsAbility et de Tameo ainsi que d'autres coûts connexes. Grâce à la réorganisation de la SIFEM, ces frais ont baissé à 9,3 millions de francs en 2024 (2023 : CHF 10,4 mio).

Par rapport aux engagements actifs, la part des frais d'administration s'élève à 0,96 % (2023 : 1,22 %), ce qui est inférieur au plafond de 1,5 % fixé par le Conseil fédéral.

Financement : atteint

Les retours sur investissements ont atteint 99,1 millions de dollars en 2024. Durant la période 2021-2024, la valeur moyenne des retours sur investissements (USD 95,8 mio) était nettement supérieure à celle de la période 2018-2020 (USD 54,9 mio par an).

Décompte final : atteint

Les risques géopolitiques persistants dans les pays cibles ont entraîné une perte de la valeur marchande du portefeuille actif de 6,3 millions de francs. Les bénéfices sur les sorties d'investissement réalisées (CHF 34,4 mio) et le produit des intérêts (CHF 22,9 mio) ont permis de réaliser un résultat d'exploitation opérationnel de 35,7 millions de francs (2023 : CHF 13,1 mio).

Le résultat global est positif pour l'année sous revue, s'élevant à 86,7 millions de francs (2023 : CHF -51,2 mio). L'écart par rapport au résultat opérationnel tient aux effets de change entre la monnaie opérationnelle (dollar) et la monnaie utilisée pour l'établissement des comptes (francs).

L'objectif d'un résultat d'exploitation positif pour la période 2022-2024 a été atteint (montant cumulé : 35,6 millions de francs). L'année 2021 a été exclue en raison des incertitudes liées à la pandémie de coronavirus (2021 : CHF 40,3 mio).

Évolution du portefeuille : atteint

Le rendement reflète la rentabilité historique du portefeuille investi, avant la déduction des coûts d'exploitation et sans les effets de change. Le taux de rentabilité interne (*Internal Rate of Return*, IRR) est resté stable par rapport à 2023, à 5,23 %, et le multiple d'investissement s'est maintenu à 1,22. Les valeurs cibles fixées par le Conseil fédéral ont ainsi été atteintes (rendement supérieur à 3,0 % ; multiple d'investissement supérieur à 1,15).

4. Objectifs de politique du personnel et de prévoyance

Hormis le conseil d'administration, la SIFEM emploie une secrétaire à temps partiel, sur une base horaire. L'activité Business Services Management (Tameo Impact Fund Solutions SA) et la gestion de portefeuille (responsAbility Investments AG) font l'objet d'un mandat.

À la suite d'un examen, le conseil d'administration de la SIFEM a confirmé que les entreprises mandatées respectent les directives du Conseil fédéral concernant la politique du personnel et les règles d'indemnisation en lien avec le mandat de la SIFEM.

La valeur de référence d'au moins 40 % fixée par le Conseil fédéral s'agissant de la représentation des femmes dans les organes de direction des entreprises proches de la Confédération (EXE 2023.2321) est respectée au sein du conseil d'administration de la SIFEM (57 % de femmes et 43 % d'hommes). Par contre, les valeurs indiquées pour la représentation proportionnée des populations germanophone et romanche (respectivement 62,2 % et 0,5 %) n'ont pas été atteintes (francophones : 43 %, italophones : 14 % autres : 43 %).

5. Coopérations

La SIFEM est un membre engagé de l'Association des institutions européennes de financement du développement (*European Development Finance Institutions*, EDFI) et a pris part, au niveau technique, à des discussions de l'OCDE concernant l'harmonisation des normes de reporting. Elle mène en outre un dialogue avec des représentants du Groupe de la Banque mondiale et participe au réseau de sociétés financières de développement dans les pays les plus fragiles (*DFIs in fragile states*).

B. Rapport de l'organe de révision

Dans son rapport du 6.3.2025, l'organe de révision confirme que les normes comptables ont été respectées et que les comptes annuels brossent un tableau fidèle à la réalité s'agissant de l'état du patrimoine, de la situation financière et des résultats de la SIFEM. Les comptes annuels 2024 sont conformes aux dispositions légales et aux statuts de la société.

L'organe de révision confirme qu'un système de contrôle interne existe conformément aux règles pour l'établissement des comptes annuels et que le conseil d'administration réalise des évaluations périodiques des risques de manière adéquate. Il recommande l'approbation des comptes annuels.

C. Propositions à l'assemblée générale

Le conseil d'administration a soumis les propositions suivantes à l'assemblée générale 2024 :

- prendre acte du rapport de l'organe de révision ;
- approuver le rapport de gestion 2024 ;
- reporter le bénéfice annuel de 66,9 millions de francs (comptes annuels selon le CO) sur le nouvel exercice ;
- donner décharge aux membres du conseil d'administration pour l'exercice 2024 ;

- nommer l'organe de révision BDO SA, sis à Zurich, pour un an ;
- porter le capital de 714 444 010 francs à 734 444 010 francs au moyen d'un versement en espèces de 20 000 000 francs ;
- approuver le plafond de la rémunération du conseil d'administration de la SIFEM fixé à 392 773 francs, dont 88 482 francs d'indemnités pour le président, pour l'exercice 2026.

D. Décisions du Conseil fédéral

Le 30.4.2025, le Conseil fédéral a chargé le Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR) d'approuver les propositions du conseil d'administration à l'assemblée générale de la SIFEM.

E. Autres événements notables

La loi SIFEM est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2025. Elle fixe à l'échelon législatif les dispositions qui étaient auparavant inscrites dans une ordonnance, sans changement matériel notable.

Identitas SA

Internet : www.identitas.ch

Siège : Berne

Forme juridique : Société anonyme

Cotation : non cotée

Participation de la Confédération : 51,6 %

Conseil d'administration : Manfred Bötsch (président), Matthias Schelling (vice-président), Amandine Baumert, Peter Bosshard, Heinrich Bucher, Andrea Leute (représentante de la Confédération, OFAG), Katharina Stärk (représentante de la Confédération, OSAV)

Directeur : Christian Beglinger

Organe de révision externe : T+R AG, Gümligen

Appréciation des résultats de 2024 en bref

En 2024, Identitas SA a fêté un quart de siècle d'existence. Après des débuts difficiles, Identitas SA joue actuellement un rôle majeur dans la transition numérique de l'agriculture. L'étroite collaboration entre la Confédération et l'économie privée a fait ses preuves, et la liberté d'entreprise permet une évolution durable, innovante et proche des clients.

En 2024, la qualité des données et la fiabilité des services se sont maintenues à leur niveau élevé habituel.

Depuis l'élection d'une nouvelle membre, le conseil d'administration est majoritairement composé de femmes et la représentation des régions linguistiques s'est améliorée.

Les effectifs, le chiffre d'affaires et le bénéfice sont restés stables par rapport à l'année précédente. Un bénéfice de 0,5 million de francs a été obtenu à partir d'un chiffre d'affaires de 18 millions de francs. Le secteur « Mandat fédéral de base », qui a enregistré des recettes d'émoluments de 10,1 millions de francs, clôt l'exercice sur un résultat de 1,5 million de francs, conformément à la planification. Les réserves du secteur d'activité ont ainsi pu passer à 8,9 millions de francs. Le résultat du secteur « Mandat cantonal de base » présente une perte de 0,1 million de francs, suite à une baisse du chiffre d'affaires à 1,3 million de francs.

Les systèmes relatifs au trafic des animaux ont été renouvelés comme prévu. Des adaptations aux normes technologiques sont effectuées en permanence et le personnel est encouragé par la formation et le perfectionnement.

Le premier module du renouvellement de la base de données sur le trafic des animaux (accounting) est terminé et les préparatifs de la prochaine étape ont débuté. Pendant l'exercice sous revue, le renouvellement de la BDTA a engendré des coûts de 1,0 million de francs. Un montant de 0,9 million de francs a été engagé pour les prochaines étapes de la transition numérique.

Dans le domaine de la gestion des risques, le conseil d'administration a examiné les risques, les a en partie réévalués et a pris des mesures, dans le cadre des processus ordinaires de direction. L'exposition générale aux risques reste inchangée par rapport aux années précédentes.

Chiffres-clés ¹⁾	2024	2023
-----------------------------	------	------

Finances et personnel

Chiffre d'affaires (mio CHF)	18,0	18,2
Bénéfice net (+) / perte nette (-) (mio CHF)	0,5	0,9
Total du bilan (mio CHF) ²⁾	31,7	31,9
Ratio de fonds propres en %	44,0	42,3
Effectif en EPT ³⁾	96,5	96,3
Proportion de femmes en %	37,2	38,0
Degré de couverture technique de la caisse de pensions en %	110,0	106,5

Secteur Mandat fédéral de base

Résultat (mio CHF) ⁴⁾	1,5	0,6
Réserves secteur d'activité (mio CHF)	8,9	7,4
Recettes des émoluments pour le trafic des animaux de rente (mio CHF)	10,1	9,5

Secteur Mandat cantonal de base

Résultat (mio CHF) ⁵⁾	-0,1	-0,3
Réserves secteur d'activité (mio CHF)	-4,4	-4,3
Recettes cantonales des émoluments pour l'enregistrement des chiens (mio CHF)	1,3	1,4

Chiffres-clés concernant l'entreprise

Chiffre d'affaires par EPT (kCHF)	187	189
Bénéfice net par EPT (kCHF)	5	9
Rentabilité des fonds propres en %	3,3	6,8

¹⁾ Dans le présent rapport, les chiffres-clés de l'activité d'Identitas SA sont conformes aux normes Swiss GAAP RPC. Les propositions à l'assemblée générale sont faites sur la base des comptes présentés et révisés selon la législation sur le commerce.

²⁾ Les créances et les engagements fiduciaires liés au contrat passé avec la Confédération et d'autres clients figurent seulement au bilan. En vertu de la représentation brute, les valeurs augmentent le total du bilan de 16,1 millions de francs (16,4 millions l'année précédente), mais s'équilibrent à la clôture.

³⁾ Moyenne annuelle.

⁴⁾ Solde de toutes les recettes et charges relatives aux prestations financées par les émoluments prévus par l'Oid-BDTA (RS 916.404.1).

⁵⁾ Prestations dans le domaine de l'enregistrement des chiens, dont Identitas SA tire des recettes ayant le caractère d'un émolument.

A. Réalisation des objectifs 2024*

1. Priorités stratégiques

Tous les chiffres-clés relatifs au trafic des animaux – l'activité principale d'Identitas SA – sont supérieurs aux valeurs cibles requises. L'élargissement de la direction à cinq membres en 2023 a permis de s'adresser à de nouveaux groupes de clients et d'aborder des domaines d'activité complémentaires dans le secteur des animaux de compagnie.

Résister aux situations de crise liées à l'apparition d'épizooties (cf. ch. 2.1 des [objectifs stratégiques](#))

La situation sur le plan des épizooties est restée stable au cours de l'exercice 2024. La disponibilité du système, son acceptation et le grand nombre d'utilisateurs ont permis de maintenir un niveau élevé de préparation aux situations de crise. Identitas SA a soutenu les autorités compétentes dans la mise en œuvre de mesures spécifiques pour lutter contre les épidémies et assurer la traçabilité.

Accomplir le mandat fédéral : gérer des données dans les domaines de la santé animale, du trafic des animaux, de la sécurité des denrées alimentaires, de la protection des animaux, des flux de substances ainsi que de la traçabilité (cf. ch. 2.2 des [objectifs stratégiques](#))

La qualité des données relatives au trafic des animaux saisies dans la banque de données sur le trafic des animaux (BDTA) est stable et élevée. Une étape importante a été franchie avec le microservice « Accounting » mis en production en février 2024. Le système actuel de la BDTA sera progressivement renouvelé d'ici 2030. L'objectif est de continuer à développer la BDTA, en particulier dans les domaines de la disponibilité, de la convivialité d'utilisation et de la sécurité, grâce à une dizaine de microservices coordonnés.

La nouvelle architecture de la BDTA permet une transformation progressive, qui est étroitement coordonnée avec la BDTA existante. L'exploitation en interne permet des mises à jour rapides et flexibles. La nouvelle organisation d'exploitation passe d'une architecture monolithique à des microservices interconnectés. Les nouvelles connaissances acquises sur les microservices influencent la manière d'aborder les modules suivants. Le microservice « Customer » est déjà bien avancé. Les expériences faites lors du premier module constituent donc également un investissement précieux pour l'avenir.

Lors d'une enquête, les services administratifs fédéraux et cantonaux ayant le rôle de « service administratif » se sont montrés majoritairement satisfaits du système BDTA. Ils ont loué sa grande disponibilité et l'assistance offerte aux utilisateurs. Des améliorations sont souhaitées en ce qui concerne la compatibilité mobile des applications et la connexion (login). À l'occasion de la refonte de la BDTA, un modèle web réactif a été mis en place, afin de permettre un meilleur affichage sur les appareils mobiles. Une application BDTA et un document d'accompagnement électronique compatible avec les

appareils mobiles sont également en cours de développement. Le passage à l'identifiant AGOV, coordonné sur le plan national par la Chancellerie fédérale, simplifiera à moyen terme la procédure de connexion aux applications de droit public dans toute la Suisse.

Un projet pilote d'enregistrement du trafic des animaux de l'espèce porcine (traçabilité individuelle des animaux) a été élaboré avec la participation des acteurs concernés, mais a finalement été jugé trop peu utile par la branche. Ce projet pilote est actuellement suspendu. Il pourra être relancé par des acteurs privés de la branche intéressés, mais plus sous la forme d'une solution sectorielle uniforme.

En 2023, Identitas SA avait fait un appel d'offres public OMC pour l'acquisition des marques auriculaires pour la période 2024-2032. La mise en œuvre avec désormais deux fournisseurs s'est déroulée sans problème durant l'été.

La mise en place d'une banque de données de l'OFEV pour la gestion centralisée des permis phytosanitaires (Permis PPh) se déroule comme prévu. La gérance sera opérationnelle à l'automne 2025 et la base de données Permis PPh sera disponible sous forme numérique en 2026.

Fournir des prestations à des tiers (cf. ch. 2.3 des [objectifs stratégiques](#))

39 % du chiffre d'affaires a été généré par des prestations de service hors du secteur « Mandat fédéral de base » financé par les émoluments. Environ 7 % résultent de prestations pour les cantons (notamment la banque de données nationale sur les chiens Amicus), 8 % de prestations commerciales pour la Confédération et le reste, soit 24 %, de prestations informatiques commerciales pour des associations de producteurs, des organisations de commercialisation de produits animaux et aussi de prestations dans le domaine des animaux de compagnie (secteur Autres). Il est ainsi possible de respecter la prescription selon laquelle le chiffre d'affaires issu des prestations commerciales fournies à des tiers ne doit pas dépasser 50 % du chiffre d'affaires total. Pour la première fois, des cotisations de membres ont été perçues pour la Société suisse d'économie alpestre (SSEA), et des contributions des exploitations d'estivage ont été prélevées pour le compte de l'Union suisse des paysans (USP).

Définir la stratégie d'entreprise (cf. ch. 2.4 des [objectifs stratégiques](#))

La neutralité concurrentielle dans le traitement des données animales dans la BDTA est assurée par des interfaces ouvertes (art. 40 Old-BDTA). Les interfaces sont utilisées par 45 partenaires contractuels (46 l'année précédente), les applications commerciales d'Identitas SA sont soumises aux mêmes règles. Identitas SA adhère aux principes de la Charte pour la numérisation de l'agriculture et du secteur agroalimentaire suisses et les

applique de manière cohérente. La manière dont Identitas SA utilise et traite les données est publiée de manière transparente dans une politique de données.

Fournir un service de qualité aux institutions publiques et aux particuliers afin de réduire la charge administrative (cf. ch. 2.5 des [objectifs stratégiques](#))

La statistique animale (<https://tierstatistik.identitas.ch/fr/index.html>), librement accessible, permet aux personnes intéressées de se procurer facilement des données scientifiques sur les animaux en Suisse. Depuis 2024, des séries de données supplémentaires sur les « mort-nés par sexe » et les « mort-nés par type d'utilisation » sont disponibles pour les bovins, les ovins et les caprins.

Les possibilités de monitoring des troupeaux dans la région d'estivage ont été approfondies et étendues pour les projets utilisant des appareils satellitaires pour l'observation de la position et du comportement des animaux.

Être compétitifs sans renoncer au développement durable ni aux principes éthiques (cf. ch. 2.6 des [objectifs stratégiques](#))

L'entreprise est organisée et dirigée selon les principes de la gestion d'entreprise. La transparence est garantie grâce à la présentation des comptes par secteurs. L'entreprise a défini un ensemble de valeurs dans le règlement du personnel et veille à ce que ces valeurs soient appliquées dans le quotidien opérationnel. Identitas SA prospecte le marché dans une perspective à long terme, traite tous ses clients sur un pied d'égalité et veille à sa crédibilité comme à son indépendance. Identitas SA s'efforce en permanence de réaliser des économies d'énergie et de matériel sur le site de l'entreprise. Au cours de l'exercice sous revue, l'accent a été mis sur l'aménagement du nouveau site de l'entreprise à Wankdorf, qui poursuit une stratégie promouvant l'utilisation des transports publics et permet l'utilisation de l'électricité solaire produite sur place.

Se prémunir adéquatement contre les risques (cf. ch. 2.7 des [objectifs stratégiques](#))

Dans le cadre des processus de gestion ordinaires, le conseil d'administration a examiné les risques, les a en partie réévalués et a décidé des mesures à prendre. Dans le cadre de l'évaluation récurrente des risques, le conseil d'administration s'est penché entre autres sur les thèmes du « travail des enfants » et des « matières premières critiques lors de l'acquisition de biens et de services ». L'exposition globale aux risques est restée inchangée par rapport aux années précédentes. Le système pertinent de gestion de la conformité (SGC) selon la norme ISO 37301 sera implémenté au cours de l'année 2026.

2. Objectifs financiers

Suivre les principes de l'économie d'entreprise dans l'organisation, l'emploi des ressources et la formation des prix (cf. ch. 3.1, 3.3 et 3.4 des [objectifs stratégiques](#))

La présentation des comptes selon les normes Swiss GAAP RPC et la structure des comptes par secteur montrent que l'organisation, l'utilisation des moyens et la fixation des prix sont conformes aux principes de la gestion d'entreprise. La structure par secteur permet de vérifier la rentabilité des différents secteurs.

Le secteur « Mandat fédéral de base » (61 % du chiffre d'affaires) comprend toutes les tâches d'Identitas SA conformément à l'ordonnance concernant Identitas SA et la banque de données sur le trafic des animaux (Old-BDTA). Il est entièrement financé par des émoluments. Au cours de l'exercice sous revue, ce secteur a enregistré un bénéfice de 1,5 million de francs, qui a été affecté aux réserves du secteur.

Les prestations de service fournies à la Confédération (notamment l'assistance Agate, le versement des contributions à l'élimination des sous-produits animaux, l'encaissement de la taxe d'abattage et l'exploitation de systèmes de l'Office fédéral de la sécurité alimentaire et des affaires vétérinaires) sont comptabilisées dans le secteur « Autres Confédération » ; celui-ci présente une perte de 0,6 million de francs. Le projet pilote prévu pour la traçabilité individuelle des porcs n'a pas été réalisé. En outre, les coûts plus élevés qui ont résulté de la mise en place de la base de données des permis PPh sur mandat de l'OFEV ont fait baisser le résultat.

Le secteur « Mandat cantonal de base » (gestion de la base de données canine pour le compte des cantons) totalise une perte de 0,1 million de francs. En raison de la baisse des coûts fixes et de la réduction des charges, l'exercice suivant devrait être équilibré.

Le secteur « Autres », qui comprend toutes les autres prestations d'Identitas SA sur le marché, affiche une perte de 0,4 million de francs, notamment parce que les mandats privés ont été inférieurs aux prévisions. Cette perte a toutefois été compensée par les bénéfices non répartis des années précédentes ; dans ce secteur, la réserve issue du bénéfice était de 7,4 millions de francs à la fin de l'année.

Le ratio de fonds propres d'Identitas SA est de 44 %. 91 % des capitaux étrangers présentés proviennent d'engagements fiduciaires et sont compensés par des actifs.

L'entreprise clôt l'année 2024 avec un bénéfice de 0,5 million de francs. Le conseil d'administration propose de renoncer à un dividende.

Faire fonctionner, maintenir et développer la banque de données sur le trafic des animaux grâce aux émoluments fixés par le Conseil fédéral, sans constituer à long terme des réserves non nécessaires au fonctionnement de l'entreprise (cf. ch. 3.2 des [objectifs stratégiques](#))

La réserve de bénéfices du secteur « Mandat fédéral de base », plafonnée à 9 millions de francs (art. 65, al. 3, Old-BDTA), est calculée en fonction des besoins de financement des tâches définies dans l'Old-BDTA. La réserve de bénéfices a augmenté à 8,9 millions de francs grâce à l'affectation du résultat du secteur. Cette réserve comprend un montant de 1,2 million de francs destiné à faire face financièrement à une épizootie.

Le premier module du renouvellement de la banque de données sur le trafic des animaux (Accounting) est achevé et les préparatifs pour la prochaine étape ont été entamés. Le renouvellement de la BDTA a coûté 1,0 million de francs au cours de l'exercice. En outre, 0,9 million de francs ont été engagés pour d'autres projets de numérisation.

Constituer les réserves nécessaires avant de verser des dividendes et financer les investissements en puisant dans les fonds propres de l'entreprise (cf. ch. 3.4 des [objectifs stratégiques](#))

Les investissements nécessaires ont été réalisés et ont pu être financés par des fonds propres. Le résultat enregistré dans les secteurs non financés par des émoluments étant négatif, il n'est pas prévu de procéder au versement de dividendes.

Le Contrôle fédéral des finances a évalué positivement l'efficacité des prestations de services d'Identitas SA et recommande de définir des objectifs d'efficacité pour le renouvellement de la BDTA.

3. Objectifs de la politique du personnel et de prévoyance

Mener une politique du personnel prévoyante, socialement responsable, transparente et fiable ainsi qu'offrir des conditions de travail attrayantes pour toutes les classes d'âge (cf. ch. 4.1, 4.3, 4.4 et 4.8 des [objectifs stratégiques](#))

Identitas SA a travaillé au développement de la culture d'entreprise et mis en place diverses mesures avec la participation active des collaborateurs. Les cadres ont suivi des cours de formation continue. Les investissements dans la formation et le perfectionnement s'élevaient à 4200 francs par personne et par an.

L'uniformisation du modèle de temps de travail, l'introduction d'un système d'objectifs avec incidence sur le salaire, les possibilités étendues de travail à domicile, la simplification des adaptations du taux d'occupation, la possibilité d'acheter des vacances supplémentaires et les possibilités d'épargne facultative au titre du 2^e pilier ont augmenté l'attractivité pour les collaborateurs. Les candidats attribuent de très bonnes notes à la procédure de recrutement.

Obéir aux prescriptions du Conseil fédéral sur les indemnités reçues par les cadres supérieurs, inscrites dans les statuts de l'entreprise (cf. ch. 4.2 des [objectifs stratégiques](#))

Les rémunérations totales maximales pour le conseil d'administration et la direction pour l'exercice 2024, validées par l'assemblée générale, sont respectées, comme en témoigne la révision des comptes annuels. Les propositions pour l'année 2026 figurent à l'ordre du jour statutaire de l'assemblée générale.

Les liens d'intérêts du conseil d'administration et de la direction ont été mis à jour, réévalués et peuvent être consultés publiquement sur le site Web.

Augmenter la part des femmes dans le conseil d'administration et la direction, et viser une représentation appropriée des langues nationales chez les cadres (cf. ch. 4.5 des [objectifs stratégiques](#))

Les femmes représentent 57 % du conseil d'administration et 20 % de la direction. Dans l'ensemble du personnel, la proportion de femmes s'élève à 37 %. Les minorités linguistiques (français) sont représentées à 29 % au conseil d'administration et à 20 % à la direction. Le règlement de la succession à la présidence du conseil d'administration a été préparé. Les écarts par rapport aux valeurs de référence sont toujours pris en considération lorsqu'un poste doit être repourvu au conseil d'administration ou à la direction. En 2024, un poste a été repourvu au conseil d'administration, mais pas à la direction.

Mettre à disposition des places de formation appropriées (cf. ch. 4.7 des [objectifs stratégiques](#))

Identitas SA forme quatre apprentis dans le domaine de l'informatique. Deux personnes handicapées ont un emploi à durée indéterminée.

4. Coopérations et participations

Identitas SA n'a pas pris part à une augmentation du capital et a réduit sa participation dans Barto SA (prestations dans le domaine de la gestion numérique de la ferme pour les agriculteurs) à 6,3 % (contre 19,2 % l'année précédente). Elle n'est plus représentée au conseil d'administration.

Dans le cadre de projets de recherche sur le monitoring des troupeaux, l'entreprise a coopéré avec Agroscope, Agridea et des fondations privées.

B. Rapport de l'organe de révision

Présentation des comptes selon le droit commercial

Selon l'évaluation de l'organe de révision, les comptes annuels pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2024 sont en conformité avec la loi suisse et les statuts.

Présentation des comptes selon Swiss GAAP RPC

La révision n'a découvert aucun élément permettant de conclure, d'après les règles Swiss GAAP RPC, que les comptes ne correspondent pas à la situation patrimoniale, financière et économique réelle de l'entreprise.

C. Propositions à l'assemblée générale

Propositions prévues du conseil d'administration (CA) à l'assemblée générale du 21 mai 2025 :

1. Adaptation des statuts
 - a) Approbation de la modification des statuts aux art. 1, 13, 21, 22, 23, 28, 29, 32, 36, 38 et 45
 - b) Autorisation donnée à la secrétaire du conseil d'administration, Denise Maibach, de convoquer une assemblée générale extraordinaire avec représentation de tous les actionnaires d'Identitas SA par procuration, avec pour seul point à l'ordre du jour la certification notariée de la modification des statuts, art. § 23 ; composition, éligibilité, chez Dieter Haas, Notariat und Advokatur, Kramgasse 5, 3000 Berne 8.
2. Rapport d'activité 2024
 - a) Approbation du rapport de situation 2024
 - b) Approbation des comptes annuels 2024 selon le droit commercial et réception du rapport de l'organe de révision
Approbation de la proposition d'affectation des bénéfices résultant du bilan 2024 selon le droit commercial (en milliers de francs) :

- Bénéfice à la disposition de l'AG	12 156
- Dividende 0 %	0
- Report sur l'exercice 2025	12 156
- Dont activités exonérées d'impôt	2 659
 - c) Approbation des comptes annuels 2024 selon les normes Swiss GAAP RPC, y compris bilan et comptes de résultats, réception du rapport de l'expert de l'organe de révision
3. Décharge des membres du conseil d'administration
4. Élection extraordinaire pour le mandat 2025-2026, démission et élection du président du conseil d'administration
 - a) Prise de connaissance de la démission de Manfred Bötsch de sa fonction de président du conseil d'administration au 31.08.2025
 - b) Élection de Hans Wyss au poste de président du conseil d'administration à partir du 01.09.2025
5. Rémunération totale
 - a) Prise de connaissance du rapport sur la rémunération totale du conseil d'administration et de la direction pour l'année 2024
 - b) Proposition de plafond pour la rémunération totale du conseil d'administration (honoraires, prestations accessoires, cotisations de l'employeur aux assurances sociales obligatoires et à la prévoyance professionnelle) et de la direction (rémunération, prestations accessoires, cotisations de l'employeur aux assurances sociales et à la prévoyance professionnelle) pour l'année 2026 :
 - 46 000 francs pour le président du conseil d'administration

- 54 000 francs pour les autres membres du conseil d'administration (sauf le président et les représentantes de la Confédération)
- 0 franc pour les représentantes de la Confédération au sein du conseil d'administration
- 15 000 francs pour les membres des conseils consultatifs
- 1 449 000 francs pour les membres de la direction (y c. le directeur).

D. Décisions du Conseil fédéral

Le 16 avril 2025, le Conseil fédéral a habilité le DEFR à approuver les propositions soumises par le conseil d'administration à l'assemblée générale des actionnaires d'Identitas SA du 21 mai 2025.

Innosuisse (Agence suisse pour l'encouragement de l'innovation)

Site internet : www.innosuisse.ch

Siège : Berne

Forme juridique : établissement de la Confédération

Conseil d'administration : André Kudelski (président),
Sergio Pietro Ermotti, Aude Pugin Toker, Kristina Shea,
Anna Valente

Directrice : Dominique Gruhl-Bégin

Organe de révision externe : CDF, Berne

Appréciation des résultats de 2024 en bref

Après l'introduction des adaptations et des nouveautés résultant de la révision de la LERI en 2023, l'exercice 2024 a été marqué par la consolidation et l'optimisation des instruments, des processus et des mécanismes.

L'encouragement de l'innovation est globalement sur la bonne voie. Ce constat positif est étayé par le suivi systématique de l'impact d'Innosuisse, outil à l'efficacité confirmée, et par deux études externes réalisées à la demande d'Innosuisse, lesquelles ont examiné et démontré la relation de cause à effet du principal instrument d'encouragement d'Innosuisse, à savoir les projets d'innovation menés avec des partenaires chargés de la mise en valeur. Grâce à ses différents outils – notamment l'introduction de modèles d'impact, le suivi de l'efficacité et des évaluations ciblées –, Innosuisse dispose de bonnes conditions pour optimiser en continu la qualité et les effets de ses activités d'encouragement en se basant sur des éléments concrets.

Les instruments internationaux s'inscrivent dans une forte dynamique, tant dans le domaine des start-up que dans celui de l'encouragement de projets. Parallèlement à ses activités d'encouragement, Innosuisse a assumé en 2024 la présidence du réseau européen des agences d'innovation Taftie et préparé la présidence suisse d'Eureka prévue pour 2025/2026.

En 2024, la contribution ordinaire de la Confédération se montait à 296,7 millions de francs. Sur l'ensemble de la période 2021-2024, les charges de fonctionnement se sont élevées à 91 millions de francs, soit 7,6 % de la contribution fédérale ordinaire. La limite fixée de 93 millions de francs, soit environ 8 %, a ainsi été respectée pour l'ensemble de la période.

Le compte de résultat 2024 affiche une perte budgétisée de 15,3 millions de francs. Un résultat équilibré est obtenu sur l'ensemble de la période 2021-2024.

Innosuisse a globalement atteint ses objectifs en 2024 ainsi que sur l'ensemble de la période 2021-2024.

¹ sans la contribution fédérale aux loyers (0,7 mio) et sans la contribution au titre des mesures transitoires Horizon Europe (60 mio en 2024 et 65,9 mio en 2023), allouées par le SEFRU

² valeurs provisoires

Chiffres clés	2024	2023
Finances et personnel		
Produit (mio CHF)	358,0	395,3
Contribution financière de la Confédération (mio CHF)	296,7¹	328,3 ¹
Charges au titre de l'encouragement de l'innovation (mio CHF)	346,0	356,3
Charges de fonctionnement (mio CHF)	27,4	26,5
Résultat de l'exercice (mio CHF)	-15,3	12,1
Réserves après affectation du bénéfice	14,0	30,6
Réserves (max. 15 % du budget annuel)	4,7	9,3
Capital propre (mio CHF)	14,0	30,6
Part de capital propre en %	28,8	61,6
Effectifs (équivalents plein temps)	89,6	91,6

Chiffres spécifiques à l'entreprise/l'établissement

Projets d'innovation (nombre de demandes approuvées)	309	367
Taux d'acceptation (%)	41	45
Nombre d'entreprises ayant bénéficié de mesures d'encouragement de portée internationale	85	103
Nombre de start-up ayant participé au programme Start-up coaching	641	598
Nombre de participants aux mesures de sensibilisation et de formation dans le domaine entrepreneurial	5 708	5179
Nombre de PME ayant bénéficié d'un mentoring	408	422
Nombre de projets d'innovation approuvés via mentoring	79	114
Degré de couverture technique CP en %	103,7²	97,5
Degré de couverture économique CP en %	91,3²	89,8

A. Réalisation des objectifs en 2024*

1. Priorités stratégiques

Encouragement de projets

L'encouragement de projets d'innovation constitue la principale activité de promotion d'Innosuisse. Plus de 90 % des subventions allouées le sont dans ce domaine (sans les programmes spéciaux).

En ce qui concerne les projets d'innovation ordinaires, le nombre de demandes reçues (802) a légèrement augmenté par rapport à l'année précédente (2023 : 753). Avec 309 demandes approuvées et un montant total de subventions de 156,6 millions de francs (y c. overhead), le résultat de 2024 est inférieur d'environ 14 % à celui de l'année précédente (182,4 millions). L'une des raisons en est le taux d'approbation, qui est un peu plus faible (41 %), bien qu'il ait de nouveau légèrement augmenté au quatrième trimestre 2024 (44 %). Deux études d'impact réalisées par le Centre de recherches conjoncturelles (KOF) de l'ETH Zurich ont confirmé la valeur ajoutée et les retombées économiques de l'encouragement.

En 2024, 225 demandes (2023 : 208) ont été déposées dans le cadre du nouvel instrument d'encouragement « Projets d'innovation pour start-up », introduit en 2023. Des projets de 37 jeunes entreprises ont pu être approuvés. Bien que les moyens engagés (2024 : 48,9 mio, 2023 : 56,9 mio) aient été nettement plus importants que ceux prévus initialement, le taux d'approbation a été de 18 % seulement.

En raison de l'importance que revêt l'intelligence artificielle aujourd'hui et de ses conséquences majeures pour l'économie et la société, Innosuisse a lancé au second semestre l'appel à projets Flagship sur le thème « L'intelligence artificielle dans les sciences de la vie, sous l'angle de la santé humaine ». Elle a reçu 24 demandes simplifiées pour un montant d'encouragement de 85,7 millions de francs (sans overhead) ; ces demandes sont en cours d'évaluation.

Dans leurs programmes pluriannuels 2025-2028 respectifs, le FNS et Innosuisse se sont prononcés en faveur de la poursuite de leur programme d'encouragement BRIDGE développé conjointement. En 2024, 38 Proof of concept (PoC) et 13 projets Discovery ont été approuvés. Selon l'analyse d'impact d'Innosuisse, environ 70 % des requérants dont le PoC a été retenu fondent par la suite une start-up.

L'année écoulée marque la fin de la période quadriennale 2021-2024. Durant cette période, Innosuisse a lancé un programme d'impulsion pour atténuer les effets de la pandémie de COVID-19. Elle a également mis en œuvre les optimisations de ses instruments d'encouragement engendrées par la révision de la LERI. Ces instruments font l'objet d'une forte demande et sont très appréciés.

Le Conseil fédéral considère que l'objectif est atteint.

Entrepreneuriat et start-up

Le domaine Start-up et entrepreneuriat a continué à se développer de manière positive. Ainsi, tant le nombre de demandes que le nombre de start-up participant au programme de coaching ont progressé (pour les start-up en 2024 : 641, 2023 : 598). Pour répondre à la demande croissante, 50 nouveaux coachs ont été accrédités, ce qui amène l'effectif de coachs à un total de 216 personnes.

La participation aux camps d'internationalisation et aux programmes de participation aux foires et salons a également augmenté. En 2024, 149 start-up ont ainsi pris part à l'un des 13 camps d'internationalisation (2023 : 118). Avec le soutien de Swissnex, des camps ont été menés avec succès sur de nouveaux sites, notamment à Los Angeles, Austin et Houston. Les États-Unis ont de nouveau été largement plébiscités, avec 50 % du total des participations. Les événements qui se sont tenus en Asie ont également connu une popularité croissante (31 % du nombre total des participations). Innosuisse a également pu se développer dans le domaine des salons internationaux en collaboration avec Switzerland Global Enterprise (S-GE). Le nombre de participations à des salons a augmenté de 50,3 %, atteignant 242 (2023 : 161).

En 2024, Innosuisse a également intensifié sa collaboration avec Startupticker afin d'améliorer encore la disponibilité des informations sur les ressources, les moyens d'encouragement et les investisseurs.

Le nombre de participants à des mesures de sensibilisation et de formation d'Innosuisse a enregistré une progression de 10 % en 2024. Au total, dans toute la Suisse, 5708 personnes ont participé à l'une de ces mesures.

Innosuisse a de nouveau renoncé à démarrer les travaux relatifs au concept de dynamisation de l'écosystème des start-up. Sa priorité était encore d'absorber la forte demande pour les instruments d'encouragement existants.

Le Conseil fédéral soutient cette priorité, notamment en raison des perspectives financières, et considère que l'objectif est globalement atteint.

Transfert de savoir et de technologie

Le transfert de savoir et de technologie entre les hautes écoles et les partenaires économiques permet aux milieux économiques d'accéder aux dernières avancées de la recherche et représente ainsi l'une des clés vers l'innovation.

Dans le cadre des « Networking Event Series », 18 consortiums opérationnels ont organisé en 2024 quelque 50 événements (2023 : 79), auxquels ont participé plus de 3500 personnes issues de la recherche, de l'industrie, de la société et du monde politique (2023 : 4000).

En 2024, Innosuisse a investi un total de 5,4 millions de francs dans 24 Innovations Booster existants dans des domaines tels que l'intelligence artificielle, l'agriculture de demain, le développement durable dans le secteur financier, la société urbaine, la durabilité et l'éthique pour les produits Mode et style de vie et le vieillissement de la population. Ces manifestations ont rassemblé plus de 9500 participants (2023 : 6800), qui ont pu nouer de nouveaux contacts et développer des idées en vue de nouvelles solutions. Environ 340 équipes d'innovation (2023 : 250) ont été financées afin de réaliser des tests sur la demande, la faisabilité et la rentabilité de leurs idées. 86 % des idées ont été retenues ; 23 demandes d'encouragement de projets ont été approuvées dans le cadre des Innovation Booster (2023 : 26).

408 PME suisses ont eu recours aux services de mentoring en 2024 (422 en 2023) qui accompagnent et soutiennent les PME dans le développement de leurs projets d'innovation. Grâce au mentoring, 79 demandes ont été approuvées dans le cadre de l'encouragement de projets ordinaire (2023 : 114). Les PME ont indiqué être toujours très satisfaites de l'offre.

Le Conseil fédéral considère que l'objectif est atteint.

Programme d'impulsion « Force d'innovation Suisse »

L'objectif de ce programme d'impulsion était de mettre en place des mesures incitatives pour les projets d'innovation et de réduire les exigences en matière de prestations propres afin que les entreprises continuent à investir dans des projets d'innovation malgré des conditions-cadres plus exigeantes. Au total, 356 projets d'impulsion ont été soutenus pour un montant de 161,3 millions de francs. Tous les projets seront achevés début 2025.

Le Conseil fédéral considère que l'objectif à court terme est atteint. Une analyse d'impact permettra de vérifier si les objectifs à long terme seront aussi atteints.

Encouragement de personnes hautement qualifiées

Il a été renoncé à introduire le nouvel instrument au profit des instruments existants.

L'objectif n'est donc pas atteint.

2. Coopérations

Coopération nationale

Innosuisse entretient des échanges avec les acteurs de l'innovation aux niveaux cantonal, régional et national. L'Innoday, organisé depuis plusieurs années par Innosuisse en collaboration avec le SECO et la Conférence des directeurs cantonaux de l'économie publique (CDEP), est désormais bien établi. L'édition 2024 a réuni 153 acteurs de la promotion publique de l'innovation ; 96 % des participants ont indiqué être « très satisfaits » ou « satisfaits » de la manifestation.

La constitution progressive d'un réseau augmente de manière significative la perméabilité et la cohérence de l'offre d'encouragement en Suisse et garantit aux entreprises, selon le principe « no wrong door », un accès aussi direct que possible aux instruments d'encouragement qui leur conviennent.

Le Conseil fédéral considère que l'objectif est atteint.

Coopération internationale

Les restrictions liées au statut de pays tiers de la Suisse par rapport à Horizon Europe ont affecté, aussi en 2024, le travail de coopération internationale d'Innosuisse. En 2024, Innosuisse a reçu 511 demandes d'encouragement pour des coopérations internationales (2023 : 353), ce qui représente une augmentation de 45 % ; le nombre de demandes peut s'expliquer notamment par la possibilité offerte par le législateur de financer partiellement les partenaires suisses chargés de la mise en valeur dans le cadre de projets internationaux. Au total, Innosuisse a engagé 34,9 millions de francs (2023 : 45,2 mio) et encouragé la participation de 87 partenaires chargés de la mise en valeur dans des consortiums internationaux.

Parallèlement à ses activités d'encouragement, Innosuisse a assumé la présidence du réseau européen des agences d'innovation (Taftie) en 2024 et préparé la présidence suisse d'Eureka prévue pour 2025/2026 – deux mesures à travers lesquelles Innosuisse a contribué au bon positionnement de la Suisse sur la scène internationale.

Le Conseil fédéral considère que l'objectif est atteint.

3. Objectifs relatifs à l'entreprise

Orientation systématique vers l'efficacité et les besoins

Pour les entreprises, il est essentiel que les décisions en matière d'encouragement soient prises rapidement. Avec un délai de traitement après le dépôt de la demande de six semaines (projets d'innovation avec et sans partenaire chargé de la mise en valeur) ou de neuf semaines (projets d'innovation pour start-up), Innosuisse est compétitive en comparaison internationale (10 à 12 semaines). Elle a néanmoins légèrement dépassé son objectif de 45 jours en moyenne par demande (2024 : 46). Cet écart étant infime, aucune mesure n'est prévue.

Innosuisse a également renforcé son orientation vers l'efficacité. Depuis 2021, elle met en œuvre un suivi systématique de l'impact. Les résultats du suivi sont compilés et communiqués chaque année au public. En même temps, ils fournissent des informations pour l'optimisation stratégique des instruments et des programmes d'encouragement.

Des évaluations et des études d'impact ciblées sont menées en plus des activités de suivi. Au cours de l'année 2024 sous revue, deux études conduites par le Centre

de recherches conjoncturelles (KOF) de l'ETH Zurich, sur mandat d'Innosuisse, ont été achevées. Elles révèlent notamment les effets mesurables de l'encouragement de projets d'innovation avec partenaire chargé de la mise en valeur : en effet, les entreprises soutenues présentent en moyenne un chiffre d'affaires plus élevé de 21 % et une croissance de l'emploi supérieure de 18 % par rapport aux entreprises innovantes comparables ne bénéficiant pas du même soutien.

Enfin, Innosuisse a participé activement, dans un groupe de travail de la Confédération, à la mise en place d'un outil à l'échelle fédérale pour l'élaboration systématique de modèles d'impact. Ce dernier est en cours de lancement opérationnel chez Innosuisse.

Innosuisse est donc très bien positionnée pour répondre à l'exigence d'efficacité. Le Conseil fédéral considère que l'objectif est atteint.

Gestion d'entreprise

Innosuisse dispose des systèmes de gestion exigés par le Conseil fédéral (gestion des risques, gestion de la conformité CMS, gestion de la continuité de l'activité BCM). Le processus de gestion des risques est contrôlé chaque année par le Contrôle fédéral des finances. Le CMS a été validé et confirmé par un organisme externe en 2022. Le BCM est adapté en permanence aux nouvelles circonstances (par ex aux cyberrisques). Des échanges ont lieu au moins une fois par an avec le département sur ces thématiques.

Le Conseil fédéral considère que l'objectif est atteint.

4. Objectifs financiers

En 2024, les contributions ordinaires de la Confédération se sont montées à 296,7 millions de francs (2023 : 328,3 mio).

Après déduction des coûts additionnels dus au remplacement de l'EIC-Accelerator, les charges de fonctionnement se montaient à 24,9 millions de francs en 2024 (2023 : 24,8 mio). Sur l'ensemble de la période 2021-2024, les charges de fonctionnement corrigées se sont élevées à quelque 91,1 millions de francs, soit 7,6 % de la contribution fédérale ordinaire. La limite fixée à 93,0 millions de francs pour l'ensemble de la période, soit environ 8 % du plafond de dépense, est ainsi respectée. Le Conseil fédéral attend d'Innosuisse qu'elle continue à garantir une utilisation efficace des fonds pendant les années 2025 à 2028 grâce à une administration allégée.

Il en résulte dans le compte de résultat 2024 une perte de 15,3 millions, qui avait été planifiée par le Conseil d'administration d'Innosuisse (2023 : bénéfice de 12,1 mio). Après compensation au moyen de la perte au bilan, les réserves s'élèvent à 14,0 millions de francs (dont 12,7 mio de réserves libres ; 2023 : 28,1 mio).

Un résultat équilibré est obtenu sur l'ensemble de la période 2021-2024. Si les réserves ont légèrement augmenté, passant de 10,4 millions de francs (IST au début de l'année 2021) à 14,0 millions de francs à fin 2024, on s'attend toutefois déjà à ce qu'elles diminuent dès 2025 ; elles devraient retomber sous les 10 millions de francs l'an prochain.

Le Conseil fédéral considère que l'objectif est atteint.

5. Objectifs en matière de personnel et de prévoyance professionnelle

À la fin de l'année 2024, le secrétariat d'Innosuisse comptait 107 personnes, soit 89,6 EPT (2023 : 108 personnes, soit 91,6 EPT). Innosuisse employait en outre deux apprentis et une stagiaire universitaire.

La proportion de collaboratrices s'élevait à 65 % et la proportion de collaborateurs à 35 %. Au niveau des cadres (≥ classe de salaire 24), la part des femmes était de 49 % contre 51 % pour les hommes. Avec ces valeurs, la répartition hommes/femmes se situe dans les fourchettes définies par le Conseil fédéral pour le personnel fédéral.

La majorité des collaborateurs est de langue maternelle allemande (76 %). La proportion de collaborateurs de langue maternelle française est encore inférieure à la valeur cible (16 %). En revanche, les objectifs sont atteints pour les collaborateurs de langue italienne (7 %) et ceux de langue romanche (1 %).

Innosuisse n'emploie toujours pas de personnes en situation de handicap.

Le Conseil fédéral considère que l'objectif est en grande partie atteint.

B. Rapport de l'organe de révision

L'organe de révision a vérifié les comptes annuels 2024 d'Innosuisse et recommande de les approuver dans son rapport du 28 février 2025.

C. Propositions au Conseil fédéral

Le conseil d'administration d'Innosuisse propose au Conseil fédéral d'approuver le rapport de gestion (comprenant les comptes annuels et le rapport annuel) et demande que la perte au bilan de 15,3 millions de francs soit affectée aux réserves libres. Il soumet également sa demande de décharge.

D. Décisions du Conseil fédéral

Lors de sa séance du 30 avril 2025, le Conseil fédéral a approuvé les propositions du conseil d'administration d'Innosuisse.

Inspection fédérale de la sécurité nucléaire IFSN

Internet : www.ensi.ch/fr/

Siège : Brugg

Forme juridique : Etablissement de la Confédération

Conseil de l'IFSN : Andreas Abegg (président), Cornelia Spitzer (vice-présidente), Paul Bossart, Rafael Macián-Juan, Lisa Martinenghi, Catherine Pralong Fauchère

Directeur : Marc Kenzelmann

Révision externe : PricewaterhouseCoopers SA

Appréciation des résultats 2024 en bref

L'IFSN est responsable de la surveillance de la sécurité et de la sûreté des installations nucléaires en Suisse. Elle assume cette tâche de manière autonome et indépendante. Le conseil de l'IFSN, en tant qu'organe de surveillance interne et stratégique, définit les objectifs stratégiques de l'IFSN dans un mandat de prestations pour quatre ans. Sur la base du mandat de prestations, le conseil de l'IFSN et la direction de l'IFSN concrétisent les objectifs à atteindre chaque année dans une convention de prestations.

Selon l'évaluation faite par le conseil de l'IFSN dans le cadre du présent Rapport d'activité et de gestion (RAG), l'IFSN a globalement atteint les objectifs fixés pour l'année 2024. Au cours de l'année sous revue, l'IFSN a assumé sa mission de surveillance des installations nucléaires suisses de manière responsable, avec la rigueur nécessaire et une grande qualité.

En 2024, l'IFSN a poursuivi les travaux de contrôle du réexamen périodique de sécurité de la centrale nucléaire de Leibstadt avec justificatif de sécurité pour l'exploitation à long terme. L'IFSN a en outre, sur la base de nouvelles hypothèses d'aléas de l'étude sur les crues EXAR, achevé en 2024 les contrôles des justificatifs de sécurité remis par les installations nucléaires. De façon générale, l'IFSN constate que les centrales nucléaires suisses ont respecté à tout moment en 2024 les conditions d'exploitation autorisées. Au cours de l'année sous revue, l'IFSN a commencé à examiner les demandes d'autorisation générale (DAG) pour un dépôt en couches géologiques profondes et une installation de conditionnement des assemblages combustibles, déposées par la Nagra auprès de l'OFEN le 19 novembre 2024. Le Groupe d'experts indépendants Stockage en couches géologiques profondes (GESGP) et des spécialistes externes assistent l'IFSN dans l'évaluation de la sécurité technique des deux DAG.

L'IFSN a réalisé un produit d'exploitation positif et a disposé de réserves financières suffisantes. Elle a fourni ses prestations selon les principes de gestion d'entreprise

En s'appuyant sur le Rapport d'activité et de gestion du conseil de l'IFSN et sur l'avis indépendant de la Commission fédérale de sécurité nucléaire (CSN), le Conseil fédéral est arrivé à la conclusion que l'IFSN a rempli en 2024 son mandat légal de manière indépendante et compétente.

Chiffres clés	2024	2023
---------------	------	------

Finances et personnel

Chiffre d'affaires (mio. CHF)	65,3	61,1
Bénéfice net (mio. CHF)	7,3	5,9
Total du bilan (mio. CHF)	55,2	51,5
Ratio des fonds propres en % ¹⁾	87,5	87,3
Effectifs (nombre d'ETP) ²⁾	151,6	145,9

Chiffres clés spécifiques à l'établissement

Inspections dans les installations nucléaires	498	421
Mesures de la radioactivité	161	166
Publications scientifiques	39	24
Taux de couverture des coûts en %	103,7	103,1
Part des frais généraux en % ³⁾	27,2	26,1
Degré de couverture tech. PUBLICA en %	107,4	101,4
Taux de couverture économique PUBLICA en %	94,1	92,5

Contributions fédérales et émoluments

Contributions fédérales (mio. CHF)	2,5	2,5
Émoluments (mio. CHF)	62,8	58,6

¹⁾ En conséquence de la modification des provisions pour engagements de prévoyance, il résulte pour 2024 des capitaux propres de 48,3 millions de francs suisses (année précédente : 44,9 millions).

²⁾ En moyenne annuelle

³⁾ Part des heures internes en relation avec les heures accomplies

A. Réalisation des objectifs 2024¹

1. Priorités stratégiques du mandat de prestation 2024–2027

L'IFSN veille à ce que la sécurité dans les installations nucléaires suisses ait la plus haute priorité et soit à un niveau élevé en comparaison internationale. L'IFSN tient particulièrement compte de l'exploitation à long terme, des exigences croissantes en matière de sécurité informatique, de la culture de sécurité et des défis liés au maintien des compétences dans le secteur de l'énergie nucléaire.

Au cours de l'année sous revue, l'exploitation des installations nucléaires suisses a été surveillée par 498 inspections de l'IFSN (année précédente : 421), dont 450 concernant des centrales nucléaires. Le nombre d'événements soumis au devoir de notification et pertinents pour la sécurité nucléaire s'est monté à 37, soit au-dessus de la moyenne des années précédentes. D'après les vérifications et les évaluations effectuées jusqu'à présent, tous les événements soumis au devoir de notification en 2024 sont classés au niveau 0 de l'échelle internationale des événements nucléaires INES (en dessous de l'échelle) et ont donc une faible importance du point de vue de la sécurité technique.

L'IFSN a été régulièrement présente dans les installations nucléaires suisses avec des inspections annoncées et non annoncées, et a également mené les entretiens de surveillance. En plus des inspections prévues par le programme de base, une inspection dite ciblée a été réalisée au cours de l'année sous revue, sur le thème des installations de refroidissement. L'approche pluridisciplinaire de ces inspections ciblées permet d'évaluer l'objet de l'inspection de façon globale. De telles inspections contribuent en outre à renforcer une culture de surveillance commune au sein de l'IFSN.

En 2024, les travaux de contrôle du réexamen périodique de sécurité (RPS) de la centrale nucléaire de Leibstadt (CNL), avec justificatif de sécurité pour l'exploitation à long terme, ont été poursuivis. Fin 2024, l'IFSN a présenté une version préliminaire complète de sa prise de position relative au RPS de l'exploitant, du point de vue de la sécurité technique. De plus, sur la base des résultats de l'étude actualisée sur les crues EXAR (« Signification de l'étude « crues extrême de l'Aar » du point de vue de l'IFSN »), qui reflète l'état actuel de la science et de la technique, l'IFSN a pour l'ensemble achevé le contrôle des justificatifs de sécurité remis par les installations nucléaires. Les résultats des études probabilistes de sécurité (EPS) montrent que les crues extrêmes ne contribuent pas de manière significative à la fréquence d'occurrence des dommages au cœur des centrales nucléaires suisses. Celles-ci sont en effet bien protégées contre les crues grâce à leurs systèmes de secours abrités dans des bunkers et à d'autres dispositifs de sécurité. Les travaux d'examen ont permis d'identifier

des améliorations ponctuelles de la sécurité, qui renforcent encore la résistance des installations nucléaires aux crues extrêmes. L'IFSN a ainsi assumé consciencieusement et avec compétence les tâches d'expertise des installations et de surveillance de l'exploitation qui lui sont confiées par la loi.

Avec l'entrée en vigueur de la nouvelle directive ENSI-G18 « Protection contre les incendies » ([ENSI-G18 D Ausgabe 2024-10](#)) au cours de la période sous revue, l'IFSN a fixé des exigences modernes en matière de protection contre les incendies dans les installations nucléaires suisses. Ces nouvelles exigences, conformes à l'état actuel de la science et de la technique au niveau international, permettent à l'IFSN d'exercer son activité de surveillance de manière compétente et sur des bases actuelles.

Comme les années précédentes, les rejets de substances radioactives dans l'environnement par les eaux usées et l'air vicié des installations nucléaires en Suisse sont demeurés bien inférieurs aux valeurs limites autorisées au cours de l'année sous revue. La dose supplémentaire reçue par la population vivant à proximité d'installations nucléaires s'est également maintenue à un très faible niveau durant la période sous revue. C'est ce qu'a calculé l'IFSN sur la base des données de mesure évaluées concernant les émissions des installations nucléaires. L'IFSN n'a pas détecté de rejets non autorisés de substances radioactives provenant des centrales nucléaires en 2024.

Dans le cadre d'inspections régulières, l'IFSN s'est assurée que les installations nucléaires suisses appliquaient une radioprotection appropriée.

L'IFSN surveille de manière proactive les désaffectations en cours d'installations nucléaires en Suisse et tient particulièrement compte de la culture de sécurité et de la radioprotection.

Depuis le 15 septembre 2020, la centrale nucléaire de Mühleberg (CNM) est en cours de désaffectation. A cette date, l'autorisation pour une exploitation de puissance a été remplacée par la décision de désaffectation. La partie nucléaire de la désaffectation se déroule en trois phases. La phase 1 de la désaffectation s'est achevée en septembre 2023 avec l'évacuation de tous les assemblages combustibles de la CNM. La phase de désaffectation 2 a suivi la phase 1, et consiste à éliminer de l'installation et du site toute la radioactivité générée par l'exploitation de la CNM. L'exploitant avait présenté à l'IFSN en 2022 le concept pour la phase de désaffectation 2. Le 5 juillet 2023, l'IFSN l'a approuvé sous conditions. Au cours de la phase 2 de la désaffectation, les systèmes, structures et composants sont démontés, en particulier dans l'enceinte de confinement. Durant l'année sous revue, l'IFSN a accompagné par des inspections collectives la remise en service des installations

¹ Objectifs stratégiques : [Mandat-de-prestations-2024-2027_FR_Web.pdf](#)

servant au découpage des structures intérieures du cœur. L'IFSN a autorisé, entre autres, des travaux de démontage dans l'enceinte de confinement en délivrant des permis d'exécution individuels. En 2024, après avoir soigneusement examiné les documents de demande soumis par BKW, l'IFSN a également approuvé sous conditions le concept de découpage de la cuve de pression du réacteur. L'IFSN a surveillé l'exécution correcte des travaux de démantèlement avec le soin et la rigueur nécessaires. L'IFSN s'était préparée à l'avance au découpage de la cuve de pression du réacteur et des structures environnantes dans le cadre d'un échange international continu d'expériences.

En 2023, le détenteur de la décision de désaffectation a engagé une procédure de recours² devant le Tribunal administratif fédéral. Au cours de la période sous revue, ce dernier a confirmé l'avis de l'IFSN selon lequel la protection radiologique au travail fait partie intégrante de la sécurité nucléaire. Ainsi, dans une centrale nucléaire devant être désaffectée, les exigences de la législation sur l'énergie nucléaire en matière de radioprotection du personnel doivent être respectées.

L'IFSN renforce sa position d'interlocutrice compétente et digne de confiance pour les questions relatives à la radioprotection et à la protection d'urgence. Elle coordonne son action avec les services responsables de la Confédération et des cantons ainsi qu'avec des tiers et contribue activement à l'élaboration de nouvelles réglementations.

Dans le cadre de la surveillance de la sécurité au travail dans les installations nucléaires, l'IFSN est souvent amenée à interagir avec d'autres autorités. Afin de garantir, dans le domaine de la sécurité au travail et de la protection de la santé dans les installations nucléaires, une collaboration aussi efficace que possible avec le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO), la Caisse nationale suisse d'assurance en cas d'accidents (Suva), la Commission fédérale de coordination pour la sécurité au travail (CFST) ainsi que les inspections du travail des cantons d'Argovie, de Berne et de Soleure, le « Memorandum of Understanding relatif aux compétences en matière de surveillance et d'exécution » a été mis à jour et signé au cours de l'année sous revue.

Par ailleurs, l'IFSN a publié en 2024 la nouvelle édition de la directive ENSI-B09 (« [Détermination et enregistrement des doses des personnes professionnellement exposées aux radiations](#) »). Elle s'adapte aux normes internationales actuelles, tient compte de changements dans la pratique de surveillance et réglemente des exigences spécifiques liées à la désaffectation des installations nucléaires. L'IFSN a ainsi donné suite à une recommandation de la mission IRRS (Integrated Regulatory Review Service) de 2021 en Suisse concernant la radioprotection.

Dans le domaine de la protection en cas d'urgence, l'IFSN a poursuivi le développement de l'interface de travail numérique de l'organisation d'urgence de l'IFSN. Le projet vise à créer une interface de travail entièrement numérique (DANFO) pour l'ensemble de l'organisation d'urgence de l'IFSN. Au cours de l'année sous revue, l'IFSN a également inspecté la préparation aux situations d'urgence des exploitants d'installations nucléaires, par des exercices d'urgence. Un exercice d'urgence axé sur l'intervention des sapeurs-pompiers a eu lieu à la CNL. La collaboration de l'organisation d'urgence de l'installation nucléaire avec des sapeurs-pompiers externes a été en particulier vérifiée. La centrale nucléaire de Gösgen (CNG) a été testée dans le cadre de l'exercice général d'urgence URANOS. Les exercices généraux d'urgence ont lieu tous les deux ans sous la direction de l'Office fédéral de la protection de la population (OFPP). Comme prévu, l'interface de travail numérique DANFO de l'organisation d'urgence de l'IFSN a été utilisée lors de l'exercice d'urgence général de 2024 et a contribué de manière significative à la fluidité du flux d'informations au sein de l'organisation d'urgence de l'IFSN.

Les connaissances acquises lors des exercices d'urgence sont intégrées dans le processus d'amélioration de l'organisation d'urgence de l'IFSN.

L'IFSN assure la surveillance de la gestion des déchets radioactifs et évalue les demandes d'autorisation générale de la Nagra en temps utile et conformément à l'évolution de la science et de la technique spécialisées.

La Nagra a déposé deux demandes d'autorisation générale (DAG) auprès de la Confédération le 19 novembre 2024. La première concerne le dépôt en couches géologiques profondes pour les déchets radioactifs, la deuxième, l'installation de conditionnement des assemblages combustibles. En 2024, l'IFSN a examiné avec ses experts les rapports de la Nagra sur les données de base. L'IFSN a également perfectionné durant la période sous revue ses modèles informatiques pour calculer la propagation des substances radioactives ou l'évolution de la température et de la pression dans les couches rocheuses, afin d'être en mesure d'examiner de manière efficace les DAG de la Nagra. Pour s'assurer que ses propres modélisations sont effectuées correctement, l'IFSN participe à des comparaisons internationales. Les résultats de ses propres calculs sont alors comparés à ceux des groupes de recherche participants.

Pour clarifier des questions techniques spécifiques, l'IFSN fait également appel au Groupe d'experts indépendants Stockage en couches géologiques profondes (GESGP). Le GESGP a apporté son soutien à l'IFSN au cours de l'année sous revue pour la préparation de l'évaluation de la sécurité technique dans la procédure de plan sectoriel et d'autorisation générale. Le GESGP commentera en détail le choix de la Nagra dans sa prise de position sur les demandes d'autorisation générale.

² Arrêt A-619/2023 du 9 août 2024 du Tribunal administratif fédéral.

2. Objectifs financiers

L'IFSN renforce son travail de relations publiques et est reconnue comme centre de compétences pour la sécurité et la sûreté nucléaires en Suisse. Elle communique les thèmes importants pour le public de manière efficace, différenciée et en temps voulu, tout en assurant la qualité.

La mission d'information de l'IFSN est inscrite dans la loi, dans l'article 74 de la loi sur l'énergie nucléaire³ (LEnu). En vertu de cet article, les autorités compétentes doivent informer régulièrement le public de l'état des installations nucléaires et des faits relatifs aux articles nucléaires et aux déchets radioactifs. Conformément à ces exigences, l'IFSN a rendu compte en temps utile de son activité de surveillance sur son site Internet au cours de l'année sous revue, avec des articles et descriptions d'événements survenus dans les centrales nucléaires. Une newsletter régulière et des contributions spécifiques sur les médias sociaux ont accompagné les rapports publiés sur le site Internet.

En 2024, l'IFSN a achevé ses travaux de révision et de refonte de son site Internet. Ce projet a été axé sur l'amélioration de la convivialité et sur l'orientation systématique vers les groupes de dialogue.

Le groupe d'intervention « Information » de l'organisation d'urgence de l'IFSN a participé en 2024 à l'exercice général d'urgence URANOS et s'est entraîné à la communication en cas d'événement. Pour le groupe d'intervention « Information », l'accent a été mis sur la formation aux procédures dans le cadre d'un exercice d'urgence et sur la coordination avec les organisations partenaires de la protection de la population.

L'IFSN a dans l'ensemble atteint les objectifs fixés dans la convention de prestations 2024, avec un bon niveau de qualité. L'IFSN a entièrement atteint les objectifs stratégiques du mandat de prestations 2024–2027.

³ Loi sur l'énergie nucléaire : [RS 732.2](#)

L'IFSN examine en permanence ses processus selon les principes de gestion d'entreprise et prend des mesures pour les optimiser. Elle maintient les réserves et les fonds propres au moins à leur niveau actuel.

L'IFSN finance ses activités en priorité au moyen d'émoluments prélevés auprès des exploitants d'installations nucléaires. Elle reçoit en outre des indemnités de la Confédération (quelque 2,5 millions de francs suisses) pour les prestations qu'elle fournit et qui ne sont pas directement en rapport avec son activité de surveillance (p. ex. l'information du public, la participation à l'élaboration de lois et d'ordonnances, le traitement d'interventions parlementaires), ainsi qu'une contribution pour la recherche réglementaire en matière de sécurité. Au cours de l'année sous revue, ces contributions ont représenté 3,8% du produit d'exploitation (année précédente : 4,0%). Les contributions de la Confédération à la recherche réglementaire en sécurité nucléaire concourent à une surveillance indépendante et compétente par l'IFSN.

Conformément à son mandat légal, l'IFSN est gérée sur la base des principes de l'économie d'entreprise, la sécurité nucléaire primant cependant sur les aspects financiers dans l'accomplissement de ses tâches.

Le taux horaire facturé du personnel de l'IFSN pour l'année 2024 s'élevait à 137 francs suisses par heure. A 103,7%, le taux de couverture des coûts pour l'activité de surveillance a dépassé l'objectif interne de 101%. La part des heures de frais généraux a augmenté par rapport à l'année précédente (27,2%).

Les comptes annuels de l'IFSN sont établis conformément aux International Financial Reporting Standards for Small and Medium-sized Entities (IFRS for SMEs). En 2019, le conseil de l'IFSN a décidé de procéder à une adaptation de la méthode comptable. Cette présentation a été maintenue dans les comptes annuels 2024. Ces derniers ont été clôturés – pour un chiffre d'affaires de 65,3 millions de francs suisses – par un bénéfice de 7,3 millions de francs (année précédente : CHF 5,9 millions) et un résultat global (y compris les changements actuariels) de 3,3 millions de francs suisses (année précédente : CHF 1,7 million). Le bénéfice a été entièrement alloué aux réserves de l'IFSN. Celles-ci s'élevaient à 59,7 millions de francs suisses à la fin de l'année 2024 (année précédente : 53,8 millions). L'IFSN dispose des réserves financières nécessaires à l'accomplissement de ses tâches et prescrites par la loi. Elle a annoncé au DETEC qu'elle adapterait le montant des émoluments si la réserve atteignait le montant d'un chiffre d'affaires annuel.

Durant l'année sous revue, l'IFSN a poursuivi ses travaux visant à introduire des processus créanciers électroniques en vue d'une optimisation sur la base des principes de l'économie d'entreprise. Les processus de budgétisation ont été également améliorés afin d'en accroître l'efficacité.

3. Objectifs en matière de personnel

L'IFSN mène une politique du personnel moderne et prévoyante afin de se positionner comme employeur attractant. Elle veille au maintien de ses compétences à long terme et favorise le développement et la motivation de ses employés ainsi que leur flexibilité pour assumer de nouvelles tâches. L'IFSN veille à la conciliation de la vie familiale et professionnelle, à l'égalité entre les sexes et à la diversité dans l'entreprise.

L'IFSN dispose des ressources en personnel nécessaires à l'accomplissement de ses tâches. Au cours de l'année sous revue, les effectifs ont légèrement augmenté par rapport à l'année précédente, avec une moyenne de 151,6 postes à temps plein (2023 : 145,9 postes à temps plein). 27% des employés sont des femmes. Parmi les employées et employés parlant une langue nationale, 92,2% ont l'allemand comme première langue, 5,9% le français et 2,0% l'italien. 53 des collaborateurs sont originaires de l'étranger.

L'IFSN développe des mesures ciblées pour rester un employeur attractif et garantir son expertise à long terme. Au cours de l'année sous revue, l'IFSN a mis en œuvre des mesures déjà prévues et travaillé à de nouvelles initiatives dans ce domaine. Concernant le développement du personnel, outre les formations continues individuelles et spécialisées des collaboratrices et collaborateurs, le programme Leadership a été optimisé et des formations et plateformes d'échange correspondantes ont été proposées aux cadres. En outre, l'IFSN a dispensé en 2024 des formations de base sur des sujets liés au nucléaire et à la réglementation de la surveillance. Ces formations visent à garantir des connaissances de base uniformes parmi les collaboratrices et collaborateurs de tous les secteurs, afin de renforcer la collaboration interdisciplinaire et d'assurer un haut niveau de qualité dans les tâches de surveillance.

4. Coopérations et participations

En tant qu'établissement indépendant, l'IFSN n'a aucune relation qui la lierait à d'autres organisations ou entités. Elle entretient toutefois un échange intensif de connaissances et d'expériences avec d'autres acteurs du domaine de la sécurité nucléaire, tant au niveau national (par exemple l'Institut Paul Scherrer, la Commission fédérale de sécurité nucléaire, la Commission fédérale de radioprotection, la Commission fédérale pour la protection ABC, ainsi que les universités) qu'à l'étranger (autres autorités de surveillance nationales ainsi que des organisations internationales telles que l'Association de responsables d'autorités de sûreté nucléaire des pays d'Europe de l'Ouest WENRA, l'Agence internationale de l'énergie atomique AIEA, l'Agence pour l'énergie nucléaire AEN de l'OCDE, l'European Nuclear Security Regulators Association ENSRA, etc.).

Au cours de l'année sous revue, l'IFSN a participé à l'International Conference on Nuclear Security 2024 : Shaping the Future (ICONS 2024). L'ICONS est le plus important événement régulier dans le domaine de la sûreté nucléaire.

Elle réunit des décideurs politiques et des experts techniques de la surveillance et de l'industrie. L'IFSN s'est engagée dans le cadre de l'ICONS, en tant que membre de la délégation suisse, dans divers forums et discussions spécialisées, et a pu se positionner comme un acteur compétent et avisé. L'IFSN a également participé aux discussions techniques qui ont eu lieu dans le cadre de la 7^e conférence de l'ENSREG (European Nuclear Safety Regulators Group). Cette conférence a mis l'accent sur les principaux développements et défis dans le domaine de la sécurité nucléaire en Europe et dans le monde. Elle a offert une plateforme aux autorités de régulation, aux experts techniques et aux groupes d'intérêt, pour discuter des progrès et des stratégies dans le domaine de la sécurité nucléaire. Par ailleurs, la troisième réunion extraordinaire de la Convention sur la sûreté nucléaire (Convention on Nuclear Safety ou CNS ; RS 0.732.020) s'est tenue au début de l'automne 2024, avec la participation de l'IFSN. Elle a souligné une fois de plus l'importance des efforts communs à l'échelle mondiale pour maintenir et développer les normes de sécurité nucléaire.

Au cours de l'année sous revue, l'IFSN a également organisé le Country-Specific Safety Culture Forum (CSSCF) en collaboration avec l'AEN et la World Association of Nuclear Operators (WANO). Les interactions entre la culture nationale et les pratiques de sécurité dans le secteur nucléaire y ont été examinées.

La participation active de l'IFSN à l'échange international d'informations et d'expériences en matière de réglementation contribue à l'amélioration constante de la sécurité et de la sûreté nucléaires et renforce la surveillance nucléaire en Suisse.

B. Rapport de l'organe de révision

Selon l'évaluation de l'organe de révision, les comptes annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 donnent une image fidèle de la situation de la fortune, des finances et du résultat, conformément aux IFRS for SMEs, et ils répondent aux exigences légales. L'organe de révision a recommandé au Conseil fédéral d'approuver les comptes annuels.

C. Prise de position de la Commission fédérale de sécurité nucléaire (CSN)

Selon le mandat du DETEC, la CSN a pris position sur le Rapport d'activité et de gestion 2024 du conseil de l'IFSN. De l'avis de la CSN, le conseil de l'IFSN a rempli son devoir légal de surveillance envers l'IFSN. La CSN a recommandé au Conseil fédéral d'approuver le Rapport d'activité et de gestion et de donner décharge au conseil de l'IFSN.

D. Décisions du Conseil fédéral

Sur la base du Rapport d'activité et de gestion du conseil de l'IFSN, du rapport de l'organe de révision et de la prise de position de la CSN, le Conseil fédéral est arrivé à la conclusion que l'IFSN avait rempli ses tâches en 2024 conformément aux prescriptions légales.

Le Conseil fédéral a approuvé le 6 juin 2025 le Rapport d'activité et de gestion du conseil de l'IFSN et a donné décharge aux membres du conseil de l'IFSN pour l'exercice 2024.

Service suisse d'attribution des sillons (SAS)

Internet : www.tvs.ch

Siège : Berne

Forme juridique : établissement fédéral

Conseil d'administration :

Jusqu'au 30 juin 2024 : Urs Hany (président), Alexander Stüssi (vice-président), Claudio Blotti, Claudia Demel, Isabelle Oberson Clementi

À partir du 1 juillet 2024 : Alexander Stüssi (président), Claudio Blotti, Emilie Brandt, Claudia Demel, Corinne Ribeli

Directeur : Thomas Isenmann

Organe de révision externe : Gfeller + Partner AG, Berne

Appréciation des résultats 2024 en bref

En sa qualité de service indépendant des entreprises ferroviaires, le SAS assure une planification, une attribution et une optimisation impartiales des droits d'utilisation (sillons) sur le réseau ferroviaire suisse à voie normale.

En 2024, le SAS a atteint les objectifs stratégiques fixés. Les risques pour la continuité des activités ont été évalués pour la première fois. Le contrôle effectué par le réviseur externe n'a mis en évidence aucun élément susceptible de remettre en cause l'adéquation des systèmes de gestion de la conformité et de la continuité des activités.

Les objectifs définis en matière de *planification de l'horaire* et d'*attribution des sillons* ont été atteints. A l'exception d'un cas, la totalité des 281 conflits de commande de sillons dans l'horaire annuel 2025 ont pu être résolus à l'amiable, de même que tous les conflits liés aux demandes de capacités de garage du matériel roulant. La renégociation des mandats confiés aux gestionnaires d'infrastructure (GI) pour les quatre prochaines années a été l'occasion de renforcer leurs compétences, mais aussi de redéfinir le financement des prestations pour l'harmoniser avec les flux financiers prévus dans les conventions sur les prestations passées entre la Confédération et les GI.

Les objectifs ont également été atteints en ce qui concerne l'*encaissement des émoluments d'utilisation des sillons* et la *tenu du registre de l'infrastructure ferroviaire*. Les réactions des clients relatives à l'encaissement consistaient exclusivement en des demandes de précision sur les différentes utilisations des sillons. En outre, à partir du 1^{er} janvier 2025, le SAS établira les factures destinées aux entreprises de transports (ETF) pour le compte de BLS Netz AG ; il se contentait jusqu'à présent de les valider. En ce qui concerne le registre de l'infrastructure ferroviaire, la qualité des données fournies par les grands GI s'est encore améliorée. Le SAS a également aidé les petits GI à intégrer leur géodonnées dans le registre. Cette étape s'est achevée fin août 2024.

Les objectifs financiers ont été atteints. Les charges propres ont été inférieures de 3,9 % aux valeurs budgétées par le conseil d'administration. L'organe de révision a recommandé d'approuver les comptes annuels.

Concernant les *objectifs liés à la politique du personnel*, le SAS est sur la bonne voie. Les résultats de l'enquête auprès du personnel ont nettement progressé par rapport à l'année précédente. Trois domaines thématiques ont reçu une évaluation très positive et 21 une évaluation positive. Seuls deux domaines ont reçu une évaluation satisfaisante.

Chiffres-clés	2024	2023
Finances et personnel		
Charges d'exploitation (en milliers de francs)	74 481,8	72 216,7
Résultat annuel (bénéfice en milliers de francs)	659,9	912,1
Total du bilan (en milliers de francs)	3 188,6	2 460,6
Réserves provenant du bénéfice (en milliers de francs)	2 908,2	2 248,3
Effectif (nombre d'ETP, moyenne annuelle)	11,9	12,2
Chiffres-clés concernant l'établissement		
Nombre de conflits de sillons traités dans l'horaire annuel	281	908
Nombre de demandes de sillons refusées		
- Horaire annuel	1	0
- Horaire en cours	3	0
Nombre de procédures perdues auprès de la Commission des chemins de fer (RailCom)	0*	0
Degré de couverture réglementaire PUBLICA (caisse de prévoyance de la Confédération) au 31 décembre, en %	103,7*	97,5
Degré de couverture économique PUBLICA (caisse de prévoyance de la Confédération) au 31 décembre, en %	91,3*	89,8
Emoluments et autres produits		
Recettes des émoluments des gestionnaires d'infrastructure dans les domaines relevant de la compétence du SAS (en milliers de francs)	75 125,6	73 106,9
Autres produits (en milliers de francs)	9,4	20,7

* Une procédure en cours

* Valeur provisoire (situation au 31.12.2024)

A. Atteinte des objectifs 2024*

1. Priorités stratégiques

Au travers du SAS, la Confédération a pour buts de fournir l'accès au réseau ferroviaire suisse à voie normale de manière transparente et non discriminatoire, de contribuer à l'évolution saine de la concurrence dans le transport ferroviaire et d'inciter à l'utilisation optimale des capacités ferroviaires (art. 9e de la loi sur les chemins de fer ; RS 742.101). Le SAS exerce en toute impartialité les fonctions essentielles d'exploitation de l'infrastructure garantissant l'accès au réseau, notamment la planification et l'attribution des

* Objectifs stratégiques : <https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/2020/2513/fr>

sillons, l'établissement de l'horaire du réseau et l'encaissement des émoluments d'utilisation des sillons. Il tient en outre le registre suisse de l'infrastructure ferroviaire (RINF-CH) et publie les plans d'investissement des GI.

Conformément à l'article 9f, alinéas 3 à 5 LCdF, le SAS n'établit pas lui-même les horaires, mais charge les GI d'élaborer des projets d'horaires. En sa qualité de mandataire, il doit être en mesure de garantir à tout moment le respect du principe de non-discrimination. A cette fin, il assure le suivi du processus d'établissement de l'horaire.

Le SAS jouit d'une solide relation de confiance avec les commanditaires de sillons et les partenaires commerciaux. Dans le cadre du dialogue avec la clientèle, mené au quatrième trimestre 2024, le SAS a de nouveau reçu une évaluation positive et confirmé son très bon sens du service. Les ETF ont également fait des suggestions qui ont été analysées par le SAS avant d'être intégrées, lorsque cela se justifiait, au processus d'amélioration continue.

Systèmes de gestion

Le SAS tient à fournir un travail de grande qualité. Le système de gestion de la qualité du SAS est certifié selon la norme ISO 9001:2015. Lors de l'audit de suivi réalisé en janvier 2024, l'auditeur a salué l'engagement fort de la direction en faveur de la gestion de la qualité.

En 2024, le conseil d'administration a en outre approuvé le système de gestion de la continuité des activités et a pris connaissance de l'évaluation des risques pour la continuité des activités.

Le SAS évalue une fois par an les opportunités et les risques stratégiques et opérationnels. Il est nécessaire de préserver l'attractivité du SAS en tant qu'employeur sur le marché du travail visé, à savoir celui du secteur ferroviaire suisse. Des postes vacants ont pu être confiés à des personnes compétentes malgré des recrutements difficiles.

Le réviseur externe a contrôlé les systèmes de gestion de la conformité et de la continuité des activités. Il a confirmé n'avoir constaté, lors de son contrôle, aucun élément susceptible de remettre en cause l'adéquation de ces systèmes.

Planification de l'horaire

Le SAS demande aux GI relevant de sa compétence d'établir des projets d'horaire. Il accompagne les GI dans la planification en veillant au respect des prestations et des coûts convenus, des principes de non-discrimination et de transparence, ainsi que des possibilités de participation des commanditaires de sillons. Il veille en outre à ce que les besoins des utilisateurs du réseau soient pris en compte le mieux possible par les GI. Les objectifs de ce domaine de prestations ont été atteints.

Les mandats confiés aux GI ont une durée de validité de quatre ans, qui coïncide avec celle des conventions sur les prestations conclues entre la Confédération et les GI. En 2024, les mandats d'horaire des GI ont été renouvelés. Les contrats

de la période précédente ont été reconsidérés afin d'actualiser et de renforcer les compétences, mais aussi de redéfinir le financement des prestations pour l'harmoniser avec les flux financiers prévus dans les conventions sur les prestations.

Attribution des sillons

Le premier semestre 2024 a été largement consacré à la gestion des conséquences du déraillement survenu dans le tunnel de base du Saint-Gothard en août 2023. Les planificateurs d'horaire de CFF Infrastructure ont ainsi dû réaliser des analyses spécifiques pour gérer les différentes phases de chantiers sur les axes nord-sud, la hausse de la demande en trafic voyageurs les week-ends et jours fériés ainsi que le trafic pendulaire entre le Tessin et la Suisse alémanique. Les planifications ont fait l'objet d'une coordination avec les ETF concernées. Le SAS a défini les conditions-cadres à l'intention des planificateurs d'horaires et dirigé les concertations en prônant des solutions susceptibles de converger vers un optimum global et il a approuvé les concepts d'horaires pour les différentes phases avec l'attribution respective des sillons aux ETF.

Dans le domaine de l'attribution des sillons, l'une des principales tâches du SAS consiste à coordonner les conflits de commandes. Il y a conflit lorsqu'au moins deux demandes s'entravent mutuellement. Le SAS s'efforce alors de concilier les besoins des utilisateurs du réseau et les possibilités de planification des GI, de manière à satisfaire au mieux les attentes de toutes les parties.

Dans le cadre de l'attribution des sillons dans l'horaire annuel 2025, le SAS a coordonné 281 conflits. Tous les cas ont pu être résolus à l'amiable, à une exception près. Même les conflits relatifs à des prestations complémentaires, résultant pour l'essentiel des demandes de capacités de garage pour les véhicules ferroviaires, ont pu être réglés à l'amiable grâce à l'esprit de compromis des ETF.

Dans un cas, le SAS n'a pu attribuer qu'une partie des quatre sillons demandés. Il s'agissait d'un conflit entre des trains de la ligne de RER Fribourg/Freiburg–Ins, qui doit être prolongée jusqu'à Neuchâtel, et des trains de marchandises circulant sur le tronçon Neuchâtel–Ins du lundi au vendredi. En l'absence de solution à l'amiable, le SAS est tenu de se conformer aux prescriptions du plan d'utilisation du réseau. Par conséquent, il a attribué les sillons aux trains de marchandises et proposé une offre de sillons limitée du lundi au vendredi aux quatre trains concernés circulant sur la ligne de RER Fribourg/Freiburg–Neuchâtel. L'ETF concernée a introduit un recours contre la décision du SAS auprès de la Commission des chemins de fer (RailCom). La procédure est en cours.

En 2023, les chantiers menés sur les axes nord-sud ont fortement restreint les capacités, ce qui a rendu excessivement complexe le travail de l'ensemble des services impliqués dans la procédure d'attribution des sillons pour l'horaire annuel 2024. L'application rigoureuse des processus existants n'aurait pas suffi à faire émerger des solutions satisfai-

santes. La situation s'annonce tout aussi ardue dans les années à venir, en particulier sur les axes nord-sud. Fort de ce constat, l'OFT a organisé une table ronde en février 2024 afin de définir des mesures permettant de pérenniser la fiabilité et l'efficacité du trafic marchandises en dépit des restrictions de capacité prévues. Dans ce cadre, le SAS et CFF Infrastructure ont été mandatés pour développer des idées permettant de mieux gérer le processus d'attribution des sillons, puis les soumettre aux autres parties prenantes.

Les résultats de ces travaux ont été présentés à l'occasion d'une seconde table ronde en décembre 2024. Les solutions proposées ont été approuvées dans leur principe. L'idée est de promouvoir une communication transparente auprès des commanditaires afin qu'ils soient informés à un stade précoce des restrictions et des concepts de remplacement et qu'ils puissent s'associer au travail de planification. En cas de restrictions importantes des capacités, il s'agira de déterminer, en amont de la commande, si l'attribution des sillons relèvera du processus d'horaire annuel ou s'effectuera a posteriori par le biais d'une adaptation séquentielle des sillons attribués pour les phases sans restriction.

Encaissement des émoluments d'utilisation des sillons

Le SAS encaisse, sur facture et au nom des GI, les émoluments d'utilisation des sillons et la redevance d'annulation auprès des ETF. Ces flux de trésorerie ne sont pas intégrés dans la comptabilité du SAS mais gérés via une comptabilité client séparée et un compte bancaire distinct. Les objectifs de ce domaine de prestations ont été atteints.

Le SAS établit en toute autonomie les factures d'émoluments destinées aux utilisateurs de sillons pour le compte de neuf petits et moyens GI, auxquels il verse ensuite les recettes correspondantes. Au titre d'un régime transitoire, quatre GI utilisant le système de facturation I-Prix, qui a fait ses preuves, facturaient encore eux-mêmes en 2024 leurs émoluments aux ETF. Ils doivent néanmoins toujours attendre la validation du SAS avant d'envoyer leurs factures.

En 2024, le SAS a convenu avec BLS Netz AG qu'il se chargerait également de la facturation pour son compte à partir de 2025. Des discussions sont également en cours avec le Chemin de fer portuaire suisse SA et le SOB pour organiser la reprise de la facturation par le SAS d'ici à la mi-2026 au plus tard.

Pour garantir le respect du principe de non-discrimination, le SAS contrôle les données de facturation fournies par tous les GI et vérifie par échantillonnage si chacune des prestations reçues par les ETF a été correctement saisie. En outre, il met en demeure les mauvais payeurs et analyse toutes les réactions des clients se rapportant à l'encaissement des émoluments d'utilisation des sillons. Les GI savent qu'ils peuvent compter sur le SAS pour répondre à

toutes leurs questions sur les prix des sillons et l'application des bases légales.

En 2024 également, aucun problème n'est à déplorer. Les réactions des clients consistaient exclusivement en des demandes de précision sur les différentes utilisations des sillons.

Tenue du registre de l'infrastructure ferroviaire

Le SAS tient le registre suisse de l'infrastructure ferroviaire (RINF-CH), lequel contient des indications spatiales et techniques nécessaires à la circulation sur ladite infrastructure. Les objectifs de ce domaine de prestations ont été atteints.

Les GI sont légalement tenus de saisir et d'actualiser leurs géodonnées et leurs données techniques sur l'infrastructure dans le RINF-CH. Ils répondent de l'exactitude des données les concernant. En tant que propriétaire et exploitant du registre, le SAS répond de l'accessibilité, de la disponibilité et du développement continu du système.

Le RINF-CH est structurellement compatible avec le registre de l'infrastructure ferroviaire de l'Agence de l'Union européenne pour les chemins de fer (ERA). Cette compatibilité est une condition préalable à la délivrance par l'ERA d'immatriculations de véhicules valables à l'échelle européenne et représente en outre un gain de temps et d'argent dans le cadre de cette procédure. C'est pourquoi les aspects techniques et opérationnels sont décrits de la même manière dans le RINF-CH et le RINF-ERA.

Au niveau européen, le guide d'application relatif à la mise en œuvre du règlement d'exécution (UE) 2023/1694¹, entré en vigueur en septembre 2023, a été remanié courant 2024. La version définitive a été transmise aux diverses parties prenantes en fin d'année. A partir de sa publication officielle au premier trimestre 2025, les États membres comme les États tiers disposeront d'un délai de douze mois pour transposer les nouvelles prescriptions dans leur droit interne. En 2024, le SAS s'est préparé à adapter le système RINF-CH aux changements annoncés, afin de faciliter la mise en œuvre des nouvelles spécifications dès le printemps 2025.

La qualité des données fournies par les grands GI s'est encore améliorée. De plus, le SAS a contacté les petits GI opérant sur le réseau interopérable afin de s'assurer qu'ils intègrent leurs géodonnées dans le RINF-CH. A la mi-août, l'ensemble des données pertinentes étaient intégrées dans le RINF-CH et pouvaient être exportées vers le RINF-ERA. Parallèlement, des travaux ont été menés afin de préparer la saisie des paramètres techniques des petits GI, prévue à partir de 2025.

2. Objectifs financiers

Le SAS est un établissement à but non lucratif. Afin de couvrir ses coûts non couverts selon les comptes prévisionnels, il perçoit des émoluments auprès des GI relevant de sa

¹ Règlement d'exécution (UE) 2023/1694 de la Commission, du 10 août 2023, modifiant les règlements (UE) n° 321/2013, (UE) n° 1299/2014, (UE) n° 1300/2014, (UE) n° 1301/2014, (UE)

n° 1302/2014 et (UE) n° 1304/2014 ainsi que le règlement d'exécution (UE) 2019/777 ; JO 2023, L 222, p. 88.

compétence et les facture au prorata des sillons-kilomètres attribués à leurs réseaux respectifs. En 2024, le SAS a perçu, dans une moindre mesure, des produits pour des prestations fournies au profit de l'Association européenne des GI et des organes d'attribution des sillons RailNetEurope (RNE). Selon l'article 9v, alinéa 4 LCdF, le Conseil fédéral peut confier d'autres tâches au SAS, moyennant une indemnisation, mais ne l'a pas encore fait à ce jour.

Les *objectifs financiers* ont été atteints. Le SAS travaille selon les principes de l'économie d'entreprise et affecte ses ressources de manière économique et efficace. Ses charges propres s'établissaient en 2024 à 3,9 % en-deçà de la valeur budgétée, un résultat qui est notamment dû à la vacance de certains postes. Le SAS a clôturé l'exercice 2024 sur un bénéfice de 2 908 174 francs, lequel doit être reporté sur les comptes du nouvel exercice. Les réserves élevées seront réduites progressivement à partir de 2025, jusqu'à atteindre au plus tard 2028 le niveau strictement nécessaire à l'exploitation, soit un million de francs au maximum.

Le réviseur externe n'a émis aucune réserve vis-à-vis du système de contrôle interne (SCI).

3. Objectifs en matière de politique du personnel et de prévoyance

Le SAS a besoin de spécialistes ayant de l'expérience dans le domaine ferroviaire. Pour recruter et fidéliser des collaboratrices et collaborateurs, il propose des conditions de travail modernes et compétitives, notamment le travail à temps partiel, le travail à domicile et le télétravail.

En 2024, le SAS enregistre le départ d'un membre du personnel et deux entrées en fonction. Deux autres personnes ont été recrutées et prendront leurs fonctions courant 2025.

La part du personnel féminin s'élevait à 22,7 % en moyenne annuelle. Ce chiffre est certes inférieur aux valeurs cibles fixées par la Confédération, mais il est toutefois supérieur à celui des entreprises ferroviaires suisses actives sur le marché du travail visé pour le recrutement du personnel. La part du personnel de langue maternelle française (en moyenne annuelle) a diminué de plus d'un point pour s'établir à 20,1 % en raison d'un poste temporairement vacant.

L'enquête auprès du personnel 2024 a à nouveau été menée sur la base du questionnaire de la Confédération. Les résultats se sont encore améliorés. Parmi les domaines thématiques considérés, trois ont reçu une évaluation très positive (de 85 à 100 points) et 21 une évaluation positive (de 65 à 84 points). Par exemple, la satisfaction au travail, la nature du travail, la marge de manœuvre, la responsabilité individuelle, la collaboration et les responsables hiérarchiques directs ont reçu une évaluation parfois nettement meilleure que les années précédentes. L'appréciation des conditions de travail (rémunération, possibilité de concilier travail et vie privée, travail mobile etc.) reste très positive. Malgré cette tendance favorable, il reste toujours des points à améliorer

dans les domaines de l'attractivité-employeur et de la direction, qui ont reçu une évaluation « satisfaisante ». Les résultats ont été discutés et analysés à tous les niveaux, y compris au sein du conseil d'administration. Des mesures d'amélioration ont été prises en conséquence. La communication régulière entre la direction et les collaborateurs sera encore plus particulièrement intensifiée et institutionnalisée. L'attractivité-employeur sera renforcée par l'augmentation du degré de notoriété du SAS auprès des collaborateurs potentiels, grâce à une attention particulière portée à l'attractivité des profils de postes et des conditions de travail ainsi qu'à la promotion ciblée des compétences des collaborateurs.

B. Rapport de l'organe de révision

L'organe de révision (Gfeller + Partner AG) a confirmé que les comptes annuels pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2024 donnaient une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats du SAS et étaient conformes aux RPC fondamentales et à la loi suisse. Il a également attesté que la proposition d'affectation du résultat du bilan était conforme à la loi suisse et recommande d'approuver les comptes annuels 2024.

C. Propositions au Conseil fédéral

Le conseil d'administration demande au Conseil fédéral de prendre connaissance du rapport sur l'atteinte des objectifs stratégiques 2024, d'approuver le rapport de gestion 2024 composé du rapport annuel, des comptes annuels et de l'annexe y afférente, et de prendre connaissance du rapport de l'organe de révision. Il demande également au Conseil fédéral de reporter le bénéfice de 2 908 174 francs sur les comptes du nouvel exercice et de donner décharge au conseil d'administration.

D. Décisions du Conseil fédéral

Le 21 mars 2025, le Conseil fédéral a approuvé le rapport de gestion du SAS, y compris l'annexe relative aux comptes annuels 2024, a pris connaissance du rapport de l'organe de révision ainsi que du rapport succinct du conseil d'administration sur l'atteinte des objectifs stratégiques 2024 et donné décharge aux membres du conseil d'administration pour l'année 2024.