



# Objectifs stratégiques assignés aux CFF par le Conseil fédéral de 2011 à 2014

## Introduction

La Confédération est actionnaire unique de la SA CFF. Ses intérêts sont représentés par le Conseil fédéral, qui tient compte de la liberté des CFF en matière de gestion d'entreprise et crée les conditions optimales leur permettant de mener à bien leurs affaires.

En vertu de l'art. 7a de la loi sur les Chemins de fer fédéraux, le Conseil fédéral fixe les objectifs stratégiques des CFF d'entente avec le conseil d'administration sur la base d'une convention sur les prestations. Il complète et précise ainsi les objectifs fixés dans la «Convention sur les prestations entre la Confédération suisse et la société anonyme des Chemins de fer fédéraux CFF». Par la convention sur les prestations et les objectifs stratégiques, le Conseil fédéral s'engage à arrêter à long terme des objectifs cohérents. La convention sur les prestations définit l'offre d'infrastructure commandée par la Confédération.

Les objectifs stratégiques s'appliquent à la maison mère (SA CFF) et aux sociétés du groupe (ci-après "CFF").

## 1 Objectifs de l'entreprise et orientation stratégique

Le Conseil fédéral attend des CFF qu'ils

- 1.1 développent et fournissent des solutions de mobilité attrayantes, sûres, ponctuelles et de qualité pour les personnes et les marchandises, qu'ils fournissent l'infrastructure, financée et commandée par la Confédération, nécessaire à cet effet et qu'ils gèrent leurs biens immobiliers de manière professionnelle. Ils contribuent ainsi de manière déterminante à promouvoir les transports publics, à transférer le trafic de la route au rail et à garantir la desserte de base (service public),
- 1.2 dirigent la coordination du système global des transports publics au niveau de la planification et de la fourniture des prestations destinées aux voyageurs et qu'ils intègrent le trafic local, régional et d'agglomération dans le système global.



- 1.3 disposent d'un système adéquat de gestion des risques et exploitent un système intersectoriel de management de la sécurité. Ils veillent à maintenir un niveau de sécurité élevé tant pour les clients que pour le personnel.
- 1.4 suivent, dans le cadre des possibilités qu'offre la gestion de l'entreprise, une stratégie axée sur les principes du développement durable en tenant compte dans leur organisation des attentes des régions du pays.

Le Conseil fédéral attend des CFF, dans la division Voyageurs, qu'ils

- 1.5 fournissent, dans le secteur d'activité trafic grandes lignes, une offre axée sur le marché, qu'ils maintiennent la part de marché des transports publics à un niveau qualitatif élevé et qu'ils exploitent des secteurs de croissance rentables pour les CFF compte tenu de l'ensemble des coûts.
- 1.6 renforcent leur position sur le marché dans le trafic international des voyageurs par des coopérations. Ils assurent ainsi l'intégration de la Suisse dans le réseau européen de trains à grande vitesse ainsi que de bonnes liaisons entre la Suisse et les principaux centres économiques.
- 1.7 maintiennent dans le secteur d'activité trafic régional des voyageurs leur part de marché élevée en se préparant à participer à d'éventuelles mises au concours. Dans les pays limitrophes, ils poursuivent une stratégie de croissance, dans la mesure où les risques sont supportables pour les CFF et qu'une rentabilité durable est assurée.

Le Conseil fédéral attend des CFF, dans la division Marchandises, qu'ils

- 1.8 proposent, en tant que gestionnaire du système, une offre autofinancée de trafic intérieur, d'importation et d'exportation dans le secteur d'activité trafic suisse de marchandises par wagons complets, qui réponde aux besoins des entreprises suisses de chargement.
- 1.9 se concentrent, dans le secteur d'activité trafic international de marchandises, sur leur rôle d'opérateur de traction du transport combiné et par trains complets sur l'axe nord-sud et offrent des prestations commercialisables et rentables. Ils contribuent ainsi à réaliser l'objectif du transfert du trafic.

Le Conseil fédéral attend des CFF, dans la division Infrastructure, qu'ils

- 1.10 fassent en sorte que leurs clients puissent atteindre leurs objectifs dans les trafics marchandises et voyageurs grâce à la gestion professionnelle et non discriminatoire



des sillons et qu'ils utilisent les capacités du réseau de manière optimale.

- 1.11 maintiennent durablement le haut niveau de qualité du réseau des CFF et des installations par des investissements de remplacement et d'extension.

Le Conseil fédéral attend des CFF, dans la division CFF Immobilier, qu'ils

- 1.12 aménagent les gares de manière attrayante afin d'en faire des centres de prestations de services conviviaux répondant à la demande. Ils se concertent avec les autorités cantonales et communales pour réaliser des projets dans le périmètre des gares.
- 1.13 contribuent à la plus-value des biens-fonds et du portefeuille immobilier grâce à une gestion active et au développement ciblé des aires ferroviaires. Ils informent la Confédération assez tôt de leurs importants projets de vente de biens immobiliers.

## **2 Objectifs financiers**

Le Conseil fédéral attend des CFF qu'ils

- 2.1 réalisent en 2012 le résultat du groupe de 402 millions de francs prévu par le Plan d'entreprise à moyen terme (MUP) 2011-16 et un flux de trésorerie disponible négatif de 25 millions de francs en augmentant continuellement la productivité et qu'ils créent ainsi la marge de manœuvre nécessaire au développement de l'entreprise, à la participation à l'assainissement de la caisse de pensions des CFF et au versement des paiements compensatoires à l'infrastructure. De plus, en collaboration avec la Confédération, ils s'assurent que la structure de l'offre permet de financer durablement les coûts de l'ensemble du système des transports publics et que le taux d'autofinancement de ce dernier est amélioré.
- 2.2 s'efforcent de réaliser à moyen terme un flux de trésorerie disponible équilibré dans chaque secteur après le financement par les pouvoirs publics, limitant ainsi à moyen terme la progression de l'endettement productif d'intérêt au niveau du groupe et le réduisant à long terme.
- 2.3 réalisent en 2012, dans le secteur d'activité trafic international des voyageurs, le résultat de 276 millions de francs prévu par le Plan d'entreprise à moyen terme (MUP) 2011-16 et un flux de trésorerie disponible de 177 millions de francs en augmentant convenablement la productivité, fournissant ainsi une contribution dé-



terminante à une base financière saine à l'ensemble de l'entreprise.

- 2.4 réalisent un résultat équilibré dans le secteur d'activité trafic régional des voyageurs, qu'ils améliorent le taux de couverture des coûts et qu'ils augmentent convenablement la productivité.
- 2.5 couvrent à moyen terme les coûts du secteur d'activité trafic suisse de marchandises par wagons complets et qu'ils augmentent convenablement la productivité.
- 2.6 soient rentables d'ici 2013 dans le secteur d'activité trafic international de marchandises et qu'ils augmentent convenablement la productivité.
- 2.7 réalisent un résultat équilibré dans le secteur d'activité réseau (infrastructure) après versement des paiements compensatoires et qu'ils augmentent convenablement la productivité.
- 2.8 réalisent, dans le secteur d'activité immobilier, un bénéfice conforme à l'usage dans la branche et fournissent ainsi une contribution déterminante au développement des CFF. La division Immobilier verse des paiements compensatoires de 150 millions de francs par an à la division Infrastructure et renforce la capacité financière de l'entreprise.
- 2.9 prennent plusieurs mesures nécessaires au niveau de la gestion afin de réaliser les objectifs précités. Ces mesures comprennent notamment l'introduction d'éléments de tarification fondés sur la demande et les avantages pour le client, afin d'optimiser les produits, de réduire les pics de la demande et d'aplanir la courbe des taux d'utilisation du matériel roulant et de l'infrastructure. Ces mesures doivent aussi permettre d'assurer un cofinancement approprié par l'utilisateur. Les tarifs du trafic voyageurs doivent être fixés de telle manière que les objectifs financiers mentionnés au chiffre 2 puissent être atteints.

### **3. Personnel**

Le Conseil fédéral attend des CFF qu'ils

- 3.1 mènent une politique du personnel moderne et socialement responsable, qu'ils proposent des conditions d'engagement attrayantes et qu'ils s'engagent par des mesures appropriées en faveur de la conciliation du travail et de la famille.
- 3.2 suscitent la confiance des collaborateurs par leur style de gestion, leurs program-



mes de développement du personnel et leur politique de communication interne.

- 3.3 offrent une formation professionnelle initiale conforme aux exigences de notre époque et qu'ils garantissent les chances sur le marché de l'emploi de leurs collaborateurs par des mesures durables de formation et de perfectionnement.
- 3.4 définissent, dans des conventions collectives de travail valables pour la maison mère (CFF SA et CFF Cargo SA), les conditions d'engagement et les droits de participation du personnel et de ses représentants et qu'ils les développent en collaboration avec les associations du personnel. Pour les unités transférées dans des sociétés suisses du groupe, ils négocient une convention collective de travail avec les associations du personnel.

## **4 Coopérations et prises de participation**

Compte tenu de la convention sur les prestations et dans les limites de leurs ressources financières et en personnel, les CFF peuvent participer à des programmes de coopération (prises de participation, alliances, fondation de sociétés et autres formes de coopération) en Suisse et à l'étranger pour autant que ces derniers renforcent leur activité principale en Suisse ou obéissent à une autre forme de stratégie industrielle et qu'ils contribuent à réaliser les objectifs stratégiques et à garantir ou à augmenter à long terme la valeur de l'entreprise. Les prises de participation et les coopérations doivent être gérées de manière professionnelle et tenir suffisamment compte des risques.

## **5 Information du Conseil fédéral**

Le Conseil fédéral attend des CFF qu'ils rencontrent chaque trimestre des représentants de la Confédération pour un échange d'informations.

Parallèlement à la remise du rapport de gestion, le conseil d'administration des CFF informe chaque année le Conseil fédéral de la réalisation des objectifs stratégiques.

## **6. Modification**

La présente stratégie de propriétaire part du principe qu'une solution sera trouvée



pour assainir la caisse de pensions des CFF, la Confédération et les CFF devant fournir des contributions adéquates.

L'environnement de l'entreprise étant en constante mutation, les objectifs stratégiques pourront au besoin être adaptés. Ils seront révisés et, le cas échéant, adaptés notamment en rapport avec la convention sur les prestations 2013-16. Les objectifs financiers mentionnés au chiffre 2 seront aussi précisés à cette occasion pour les années 2013 et 2014.