

# Objectifs stratégiques assignés aux CFF par le Conseil fédéral de 2007 à 2010

---

Modifications conformément à l'ACF du 16 décembre 2009 (entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2010)

## 1 Introduction

La Confédération est actionnaire unique de la SA CFF. Les intérêts de la Confédération 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.

Dans une stratégie qu'il élabore en tant que propriétaire, le Conseil fédéral définit les objectifs stratégiques d'entente avec le conseil d'administration pour une période de quatre ans. 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, applicable aux années 2007 à 2010». Par la convention sur les prestations et la stratégie de propriétaire, 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 CFF SA et à ses filiales.

## 2 Objectifs généraux

Le Conseil fédéral attend des CFF qu'ils

- 2.1 renforcent leur position sur le marché en fournissant des prestations novatrices et de qualité tout en accroissant l'utilité pour les clients. 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);
- 2.2 suivent, dans le cadre des possibilités qu'offre la gestion de l'entreprise, une stratégie axée tant sur les principes éthiques que sur ceux du développement durable;
- 2.3 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. Le système de management de la sécurité est développé compte tenu des progrès techniques, des dangers potentiels et des moyens économiques;
- 2.4 coordonnent le système global des transports publics au niveau de la planification et de la fourniture des prestations. Ils encouragent de manière ciblée des chaînes de transport continues et la mobilité combinée;
- 2.5 améliorent la satisfaction de leurs clients;

- 2.6 tiennent compte, dans le cadre des possibilités qu'offre la gestion de l'entreprise, des répercussions de leurs activités sur le développement territorial et des attentes des régions quant à une répartition équitable des emplois.

### **3 Orientation stratégique**

#### *3.1 Division Voyageurs*

Le Conseil fédéral attend des CFF qu'ils

- 3.1.1 mettent en place, dans le domaine d'activité «trafic grandes lignes», une offre axée sur le marché et absorbent une partie prépondérante de la croissance du trafic;
- 3.1.2 maintiennent leur part de marché élevée dans le domaine d'activité «trafic régional des voyageurs» en améliorant continuellement le rapport prestations/indemnités et en prenant une part active dans des mises au concours;
- 3.1.3 proposent, dans le domaine d'activité «trafic international des voyageurs», une offre axée sur le marché et absorbent une partie prépondérante de la croissance du trafic. 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 et les aéroports internationaux;
- 3.1.4 atteignent le niveau convenu de ponctualité et de garantie des correspondances;
- 3.1.5 augmentent chaque année leur productivité en trafic voyageurs de manière appropriée.

#### *3.2 Division Marchandises*

Le Conseil fédéral attend des CFF qu'ils

- 3.2.1 poursuivent dans le domaine d'activité «International» systématiquement la stratégie de transit engagée (production transfrontalière à guichet unique). Dans le trafic à travers les Alpes, ils augmentent leur volume de transport, pour autant que les risques qui y sont liés soient supportables et que la rentabilité à long terme des prestations ne soit pas menacée. Ils contribuent ainsi de manière déterminante à réaliser l'objectif du transfert du trafic;
- 3.2.2 proposent dans le domaine d'activité «Suisse» une offre axée sur les besoins des chargeurs et couvrant tout le territoire national dans le cadre d'une exploitation autofinancée;
- 3.2.3 atteignent le niveau convenu de ponctualité en trafic marchandises national et international;
- 3.2.4 augmentent chaque année leur productivité en trafic marchandises de manière appropriée.

### 3.3 *Division Infrastructure*

Le Conseil fédéral attend des CFF qu'ils

- 3.3.1 encouragent par leurs programmes de renouvellement et d'aménagement l'interopérabilité avec les infrastructures des autres gestionnaires de réseau en Suisse et à l'étranger et qu'ils fournissent une contribution déterminante à l'innovation et au développement technique du réseau à voie normale;
- 3.3.2 augmentent chaque année leur productivité dans le secteur de l'infrastructure de manière appropriée;
- 3.3.3 améliorent continuellement l'efficacité des subventions allouées et qu'ils créent ainsi les conditions pour les réduire ou diminuer les prix des sillons;
- 3.3.4 aident les utilisateurs des sillons à atteindre leurs objectifs par une planification optimale. En tant que copropriétaires et mandants de Sillon Suisse SA, ils s'emploient à assurer une adjudication non discriminatoire des sillons et une utilisation optimale des capacités disponibles.

### 3.4 *Division Immobilier*

Le Conseil fédéral attend de la Poste qu'elle:

- 3.4.1 gèrent leurs biens immobiliers utilisés à des fins commerciales en tenant compte du marché et mènent une politique d'investissements propre à garantir un accroissement durable de la valeur du portefeuille immobilier. Ils informent la Confédération assez tôt de leurs importants projets de vente de biens immobiliers;
- 3.4.2 coordonnent leurs projets dans le périmètre des gares avec les autorités cantonales et communales et les aident à y réaliser des pôles de développement.

## 4 **Objectifs financiers**

Le Conseil fédéral attend des CFF qu'ils

- 4.1 réalisent un bénéfice d'au moins 170 millions de francs pour l'exercice 2010 et limitent le flux de trésorerie disponible (free cash flow) négatif (après indemnités) à -1780 millions de francs au maximum, créant 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, par la division Immobilier, des paiements compensatoires convenus;
- 4.2 dégagent, dans chaque secteur d'activité stratégique, un flux de trésorerie disponible équilibré sur l'ensemble de la période quinquennale de planification à moyen terme;
- 4.3 réalisent pour l'exercice 2010, dans le secteur d'activité du trafic grandes lignes, un bénéfice de 270 millions de francs au moins et dégagent un flux de trésorerie disponible de 40 millions de francs au moins, contribuant ainsi de manière déterminante à assurer une assise financière saine à l'ensemble de l'entreprise;

- 4.4 réalisent un résultat annuel positif dans la division Marchandises;
- 4.5 réalisent dans la division Immobilier un rendement conforme aux conditions du marché avec leurs biens immobiliers utilisés à des fins commerciales. La division Immobilier verse à la division Infrastructure des paiements compensatoires à hauteur de 150 millions de francs par année et renforce la capacité financière de l'entreprise;
- 4.6 réalisent, dans le secteur donnant droit à l'indemnité de la division Infrastructure, au moins un résultat équilibré, compte tenu des paiements compensatoires de la division Immobilier;
- 4.7 maintiennent à un niveau convenable la part des fonds propres des CFF et des divisions Voyageurs et Marchandises;
- 4.8 prennent différentes mesures nécessaires au niveau de la gestion d'entreprise afin de réaliser les objectifs décrits, notamment en introduisant des éléments de tarification en fonction de la demande dans le but d'optimiser les recettes et l'utilisation du matériel roulant et de l'infrastructure.

## **5 Objectifs en matière de personnel**

Le Conseil fédéral attend des CFF qu'ils

- 5.1 mènent une politique du personnel moderne et socialement responsable, qu'ils offrent à leurs apprentis une formation conforme aux exigences de notre époque et qu'ils s'efforcent d'améliorer les chances sur le marché de l'emploi de leurs collaborateurs par des mesures de formation et de perfectionnement;
- 5.2 suscitent la confiance des collaborateurs par leur style de gestion, leurs programmes de développement du personnel et leur politique de communication interne;
- 5.3 définissent dans des conventions collectives de travail les conditions de travail valables pour la maison mère (CFF SA) ainsi que pour toutes ses filiales créées ou à créer par suite d'un transfert d'activité et qu'ils les développent en collaboration avec les associations du personnel. Les CFF leur garantissent un droit de regard dans toutes les affaires concernant la politique du personnel;
- 5.4 offrent des plans de prévoyance performants, souples et concurrentiels sur le marché du travail.

## **6 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 son 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.

#### **7 Information du Conseil fédéral**

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

#### **8 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. Le Conseil fédéral décide de les adapter après avoir consulté le conseil d'administration des CFF.

16 décembre 2009

Au nom du Conseil fédéral suisse:

Le président de la Confédération, Hans-Rudolf Merz  
La chancelière de la Confédération, Corina Casanova

