

CTION
LE GROUPE
PERSONNE



SBB CFF FFS

Fleurer
Jettes

Les CFF façonnent l'avenir.

Rapport de gestion et de développement durable
2010



FFA
reikun.
Freidkirch
Buchs SG
Sargans
Zürich HB
A TRU
B RA T
D WIT

En 2010, les CFF ont obtenu de bons résultats. Le trafic voyageurs a affiché une hausse de fréquentation de 6 pour cent, portant à 951 000 le nombre de passagers quotidiens. Bien que toujours déficitaire, le trafic marchandises a enregistré une progression des prestations de transport de 12,3 pour cent et acheminé 200 000 tonnes de fret par jour. Immobilier a versé des indemnités substantielles à Infrastructure (150 millions de francs) et à la Caisse de pensions (79,2 millions de francs). La satisfaction de la clientèle par rapport à la sécurité et à la ponctualité a de nouveau augmenté. L'important besoin d'investissement et une contribution de 938 millions de francs à l'assainissement de la Caisse de pensions ont toutefois entraîné un flux de trésorerie disponible négatif de 1371 millions de francs après financement des pouvoirs publics, creusant l'endettement porteur d'intérêts des CFF de 763 millions de francs, à 8068 millions de francs.

En millions de francs	2010	2009
Groupe CFF		
Produits du trafic voyageurs	2 623,0	2 502,3
Produits du trafic marchandises	870,8	878,1
Résultat d'exploitation/EBIT	509,3	514,9
Bénéfice du groupe	298,3	369,8
Total du bilan	33 189,7	32 634,3
Fonds propres	9 995,4	9 705,6

Prestations

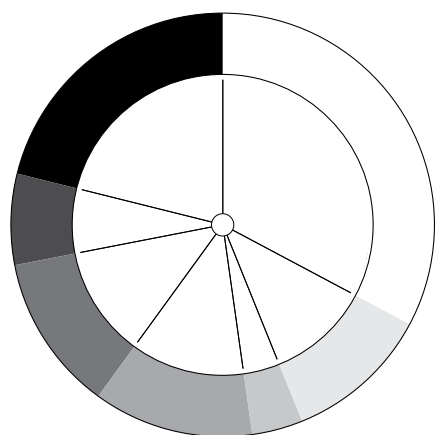
Voyageurs (millions)	347,1	327,5
Voyageurs-kilomètres (millions)	17 513,0	16 677,0
Abonnements généraux ¹	428 611,0	400 277,0
Abonnements demi-tarif ¹	2 357 338,0	2 275 077,0
Tonnes-kilomètres nettes (millions)	13 111,0	11 674,0
Sillons-kilomètres (millions) ²	163,5	161,6
Effectif moyen	28 143,0	27 978,0

¹ En circulation à la fin de l'année

² Lignes à voie normale

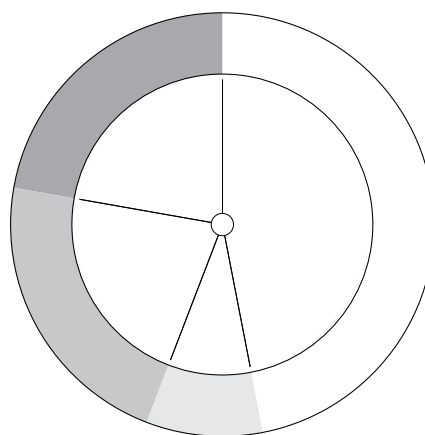
Le franc des CFF en 2010

Franc gagné: produits d'exploitation



33 c.:	Trafic voyageurs
11 c.:	Trafic marchandises
4 c.:	Produits résultant de la location d'immeubles
12 c.:	Produits accessoires
12 c.:	Prestations propres et autres produits du trafic
7 c.:	Indemnités versées par les pouvoirs publics
21 c.:	Contributions à l'infrastructure

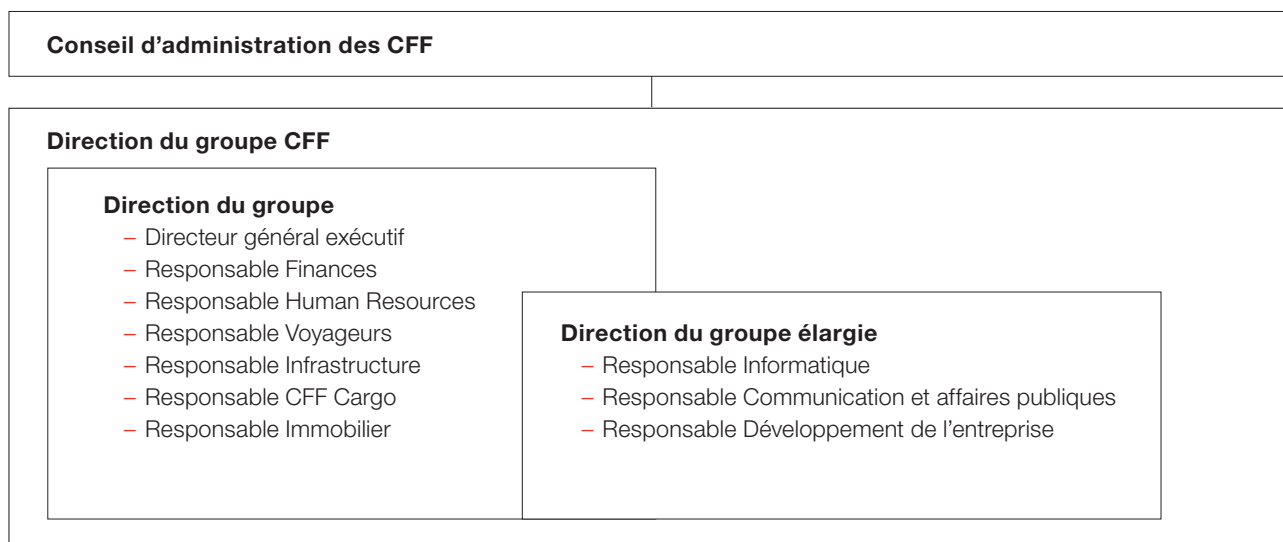
Franc dépensé: charges d'exploitation



47 c.:	Personnel
9 c.:	Matériel
22 c.:	Amortissements
22 c.:	Autres



Complément d'information: www.cff.ch/rapport_de_gestion



Les quatre principes de direction

Un service clientèle optimal exige un fonctionnement rigoureux de tous les rouages de l'activité ferroviaire. Les collaborateurs doivent donc unir leurs forces en vue d'atteindre les résultats escomptés et respecter les valeurs communes définies dans les quatre principes de direction des CFF.

Orientation sur les résultats et les performances

- Nous agissons de manière à être efficaces en recherchant un équilibre durable entre la ponctualité/la qualité, la sécurité et la rentabilité.
- Nous cherchons, transmettons, négocions et requérons des objectifs ambitieux et des contributions permettant de les réaliser.
- Nous intervenons de manière autonome, abordons et mettons en œuvre les missions et projets sans perdre de vue les objectifs fixés.
- Nous hiérarchisons, ciblons et échelonons.
- Nous gérons les fonds publics et l'environnement de manière responsable.
- Nous répartissons les tâches en fonction des compétences de chaque individu, exigeons et promovons l'amélioration continue des compétences.
- Nous contribuons à la compétitivité et au rayonnement économique de la Suisse.

Fiabilité

- Nous assumons nos responsabilités et conjuguons nos talents pour atteindre les objectifs fixés.
- Nous tenons nos promesses et entretenons une relation de confiance.
- Nous anticipons, identifions et maîtrisons les risques.
- Nous prônons la transparence, base d'une collaboration solide et fructueuse.
- Nous privilégions les échanges précoces avec les différents groupes d'intérêt.

Confrontation critique et constructive

- Nous nous investissons, abordons ouvertement et directement divers thèmes en cherchant des solutions adaptées.
- Nous mettons en œuvre des concepts, plans et solutions avec promptitude et cohérence.

- Nous donnons sciemment et requérons sans faiblir des feedback, seule démarche permettant de garantir une amélioration continue (PAC).
- Nous entretenons des relations respectueuses, professionnelles et loyales et affichons une estime réciproque.
- Nous privilégions une communication rapide, claire et précise.

Savoir-faire ferroviaire

- Nous maîtrisons le système et les technologies ferroviaires, en réduisant autant que possible leur complexité.
- Nous entretenons, exploitons et développons les chemins de fer pour le compte des clients (prestation haut de gamme intégrée).
- Nous exploitons et échangeons nos connaissances et expériences afin d'augmenter constamment le savoir-faire.

Sommaire

- P03 — Editorial
- P03 — Avant-propos
- P04 — Entretien avec Ulrich Gygi et Andreas Meyer
- P10 — Chronique annuelle
- P14 — Les CFF en 2010 – Rétrospective
- P18 Encadré Prestations des pouvoirs publics
- P28 — Responsabilité envers la société et l'environnement
- P28 — Le développement durable, élément déterminant de la stratégie de l'entreprise
- P31 — Nous sommes soucieux du bien-être de nos clients
- P33 Encadré La parole aux clients
- P36 — L'environnement, un engagement pour les CFF
- P40 — Les CFF, un employeur attrayant et fiable
- P44 Encadré Les femmes aux CFF
- P48 — Les CFF, moteur de la Suisse
- P50 Encadré Responsabilité
- P52 Encadré Management du risque
- P54 — Une bonne note pour la sécurité
- P57 Encadré Gestion des défauts
- P60 — Perspectives
- P70 — Gouvernance d'entreprise

Avant-propos

Des hommes au service des hommes.

Les images ont ému l'Europe entière. A la mi-octobre, lorsque le tunnelier «Sissi» est venu à bout des derniers centimètres dans le tunnel de base du St-Gothard, le fracas de la roche s'est mêlé aux acclamations des spectateurs. L'émotion se lisait sur le visage des personnalités présentes pour partager la joie et l'enthousiasme du moment. L'assemblée a été saisie d'admiration face à l'audace de l'opération et au courage des ouvriers qui ont construit l'ouvrage du siècle à plus de 2000 mètres sous la montagne. Un véritable exploit!

Les CFF et le monde ferroviaire ne s'en sont pas arrêtés là: 2010 a également été marquée par le percement du tunnel du Weinberg sous la ville de Zurich. Pièce maîtresse de la ligne diamétrale, l'ouvrage vise à décharger le réseau fortement sollicité au point nodal de Zurich. Qui dit capacité accrue, dit renforcement de la stabilité de l'horaire. Un avantage incontestable pour les clientes et clients sur l'ensemble du réseau CFF.

L'année 2010 a ainsi été placée sous le signe des avancées, tant sur le terrain qu'en termes stratégiques. Les efforts considérables déployés au cours des dernières années pour accroître la transparence portent aujourd'hui leurs fruits. Nous n'avons cessé de clarifier la présentation des prestations CFF à la lumière des neuf objectifs de l'entreprise, au premier plan desquels figurent la ponctualité, la sécurité et la gestion durable. Par ailleurs, grâce à notre insistance sur les questions relatives au financement de l'infrastructure, la classe politique s'accorde désormais à dire qu'il est impératif de trouver sans plus tarder des solutions innovantes.

Le présent rapport de gestion et de développement durable se veut lui aussi plus transparent. Pour la première fois, la présentation de nos prestations économiques, sociales et écologiques repose sur les directives du Global Reporting Initiative (GRI), reconnues à l'échelle internationale.

Aux yeux de leurs clients, les CFF font d'ores et déjà figure d'exemple en matière de viabilité écologique. En effet, l'entreprise œuvre en faveur de la protection du climat, de l'efficacité

énergétique et de l'avenir. Toutefois, le développement durable signifie davantage: outre l'approche écologique, nous devons également considérer les aspects sociaux et économiques de la durabilité. Seules les entreprises qui agissent avec succès à ces trois niveaux s'assurent un avenir prometteur. La durabilité économique nous demande encore de nombreux efforts, au vu, en particulier, du niveau préoccupant de l'endettement des CFF qui s'est creusé au cours de l'année sous revue.

Du point de vue opérationnel, les CFF clôturent l'année 2010 sur une excellente note. Les objectifs ont été atteints, voire dépassés pour certains, et l'offre de prestations a été étoffée.

Les bonnes prestations des CFF sont le fruit du travail de nos collaboratrices et collaborateurs qui façonnent l'image de l'entreprise grâce à leurs compétences et à leur engagement sans faille. C'est pourquoi nous voulons améliorer la satisfaction du personnel aussi rapidement que possible; nous sommes conscients que seuls des collaborateurs motivés œuvrent à la réussite de l'entreprise et ainsi, à la satisfaction de notre clientèle.

Des hommes au service des hommes: une devise permettant de déplacer des montagnes. Les mineurs du St-Gothard l'ont parfaitement démontré.



Ulrich Gygi
Président du Conseil d'administration des CFF



Andreas Meyer
Directeur général exécutif des CFF

Entretien

«Le chemin de fer de demain sauvera les agglomérations au bord de la saturation.»



Ulrich Gygi, Président du Conseil d'administration, et Andreas Meyer, Directeur général exécutif, s'expriment sur les excellentes prestations de 2010, la stabilité financière des CFF et la fiabilité de l'entreprise en tant qu'employeur. Ils énoncent leurs attentes à l'aube de 2011, «année des transports».

En 2010, les CFF se sont trouvés au cœur de l'actualité à de nombreuses reprises. Quel a été, à vos yeux, le point fort de l'année?

Ulrich Gygi Dans l'ensemble, les CFF ont réalisé une excellente performance en 2010, alliant sécurité et ponctualité. Nous adressons nos sincères remerciements au management et aux 28 000 collaboratrices et collaborateurs qui ont contribué à cette réussite. Les CFF ont notamment démontré leur capacité à faire face aux conditions hivernales les plus rigoureuses, du moins en comparaison des transports aériens et routiers. Je constate aussi que les exigences posées aux CFF demeurent élevées et que nous ne devons pas relâcher notre effort.

Andreas Meyer Ce qui m'a le plus réjoui, c'est l'engagement sans faille dont témoignent les collaboratrices et collaborateurs au quotidien. En novembre et décembre, ils ont démontré que le système ferroviaire suisse était à même de fonctionner en dépit de rudes conditions hivernales. Seul bémol: le nombre élevé d'annonces de dérangement aux appareils d'enclenchement et aux lignes de contact. Je suis fier du niveau de stabilité que notre exploitation a atteint ces dernières années, même dans des conditions critiques. Bien entendu, l'année 2010 a aussi été marquée par les percées réalisées sous le massif du St-Gothard et pour la ligne diamétrale de Zurich. Des trous, donc, mais pas seulement au sens propre: il y a aussi des déficits de financement.

«Des déficits de financement»: s'agit-il du revers de la médaille d'un bilan annuel dans l'ensemble positif?

Ulrich Gygi L'exploitation d'une entreprise de chemin de fer n'est pas gratuite. En 2010, nous avons mis en lumière les conséquences de la sollicitation croissante du réseau sur l'état de l'infrastructure et sur le maintien de la substance. La hausse de la demande requiert des investissements dans l'infrastructure et dans le matériel roulant. En trafic régional, notre modèle d'affaires actuel ne nous permet pas de couvrir entièrement les coûts et encore moins d'engranger des bénéfices. Quelque peu interloqué, notre département de tutelle a estimé que les CFF présentaient la situation sous un jour bien plus négatif qu'il ne l'était. Toutefois, il incombe au management de mettre le dossier sur la table, ce qu'il a eu le mérite de faire.

Andreas Meyer Je me réjouis simplement que la Confédération, propriétaire du groupe, ait clairement reconnu le besoin d'agir. Le bilan d'une année en soi positive a toutefois été assombri par l'enquête sur la satisfaction du personnel, laissant entendre que notre entreprise ne reconnaît pas toujours à leur juste valeur les prestations des collaboratrices et collaborateurs.

«Je me réjouis que la Confédération, propriétaire du groupe, ait clairement reconnu le besoin d'agir en matière de financement.»

Andreas Meyer

Attardons-nous sur la transparence. Tout en initiant les débats, vous avez semé l'inquiétude et déclenché des réflexes de défense. Est-il difficile de faire preuve de transparence?

Andreas Meyer L'instauration de la transparence en interne a requis du temps et des efforts. Nous avons ensuite fourni un travail assidu pour diffuser les résultats à l'extérieur et souligner dans quelle mesure les CFF peuvent et doivent contribuer à la résolution des problèmes actuels. La seule méthode est de pointer du doigt ces questions et de regarder la réalité en face. Je suis tout à fait conscient de l'inquiétude que provoque l'analyse des faits sans détour, même dans nos propres rangs. Cela s'est d'ailleurs traduit dans les résultats de l'enquête sur la satisfaction du personnel.

L'«action transparence» menée par les CFF a-t-elle incité les partis gouvernementaux et le Conseil fédéral, en novembre dernier, à évoquer 2011 comme l'«année des transports»?

Ulrich Gygi Il y a sans nul doute un rapport. La classe politique s'est accordée à dire que le maintien de la substance constituait une priorité et que les CFF n'étaient pas en mesure d'apporter seuls une solution à tous les problèmes. Concernant la Caisse de pensions, nous avons également défendu avec succès l'idée que le déficit de couverture résultait d'un refinancement insuffisant, qui plus est, intervenu à un moment inopportun. Pour toutes les questions de financement, nous devons être conscients que le chemin de fer n'est pas le seul secteur concerné: le réseau routier pèse également sur le budget des pouvoirs publics. Le rail et la route étant en partie complémentaires, nous devons veiller à ne pas nous exclure mutuellement. D'autant que l'Etat doit allouer des fonds à d'autres tâches fédérales.

Comment définiriez-vous une bonne année des transports pour les CFF?

Ulrich Gygi Ce serait une année permettant de façonner avec le monde politique l'avenir du chemin de fer dans 10, 20, voire 50 ans et de jeter des bases financières solides en vue du maintien et de l'extension de l'infrastructure. Nous pourrions

ainsi poursuivre le développement du chemin de fer, de concert avec la nouvelle ministre des transports et le nouveau directeur de l'OFT. De fait, trois acteurs doivent participer au financement du rail: les pouvoirs publics, les CFF et les usagers. Si les CFF s'engagent à augmenter la productivité et à faire des économies, les usagers, quant à eux, doivent être disposés à payer davantage pour une meilleure offre. Il s'agit de trouver le juste milieu. Le meilleur scénario pour le financement est celui d'un système ferroviaire exploité à pleine capacité.

Andreas Meyer Soyons réalistes, les décisions stratégiques qui s'imposent ne sont pas mises en place du jour au lendemain. A l'aube de l'«année des transports», j'ose espérer que les CFF et leur propriétaire parviendront à dégager des perspectives de financement fiables pour développer le système ferroviaire.

La proposition du Conseil fédéral d'instaurer un fonds d'infrastructure ferroviaire, prochainement soumise à la consultation, va-t-elle dans le bon sens?

Andreas Meyer La mise en place d'un pot commun pour les investissements et l'entretien s'inscrit dans notre vision des choses. Nous sommes également favorables à la planification continue des aménagements de l'infrastructure. La plupart des ouvrages ferroviaires nécessitent en effet une période de préparation de sept ans voire plus, ainsi qu'une certaine flexibilité. Pour les CFF, la priorité réside dans l'élimination des goulets d'étranglement les plus critiques. En outre, tous les investissements réalisés doivent s'avérer utiles pour les clients, être rentables et générer des coûts subséquents couverts. Il est essentiel de créer un instrument de planification à long terme permettant à la Confédération, aux cantons et aux CFF de prévoir de concert le développement de l'offre et les fonds requis. Etroitement liés à la qualité de vie de notre pays, les transports publics doivent rester abordables pour leurs clients. Ils constituent en outre, pour la Suisse et ses régions, un atout incontestable, tant pour les entreprises que pour la population.

L'approbation de cette proposition marquerait-elle le début d'une nouvelle ère pour le financement des transports publics?

Ulrich Gygi Sans aucun doute. Ce changement de priorité, qui veut que les nouveaux investissements ne priment plus les frais courants, serait à marquer d'une pierre blanche. Un financement basé sur un fonds unique et non limité dans le temps est garant d'une certaine sécurité de planification, ce qui permet de définir des programmes d'extension à intervalles réguliers et de progresser par étapes, certes modestes, mais prévisibles et flexibles. A mon sens, cette démarche va dans le bon sens.

«La nécessité de solliciter davantage les utilisateurs du système ferroviaire apparaît, pour beaucoup, comme évidente.» Ulrich Gygi

L'activité des CFF est florissante, le nombre de voyageurs ne cesse de progresser, l'entreprise engrange un bénéfice, et pourtant, les problèmes financiers et l'augmentation des prix restent à l'ordre du jour. Il semblerait que tout ne fonctionne pas comme il se doit.

Andreas Meyer Avant toute chose, nous sommes heureux d'œuvrer en faveur de la qualité de vie en Suisse. Mais notre démarche s'apparente à celle d'un citoyen qui doit veiller à ne pas se retrouver dans une situation où il ne recevrait plus d'hypothèque pour sa maison car ses dettes sont trop élevées ou qu'il ne peut plus en payer les intérêts. Nous devons stabiliser, voire réduire notre endettement. A cet égard, certains paramètres doivent être pris en considération. En matière d'infrastructure, la Confédération agit au titre de commanditaire et de bailleur de fonds; ces ressources sont intégrées au budget des CFF en tant que mandataire. En trafic régional, l'offre est commandée par la Confédération et les cantons. Aujourd'hui, notre bénéfice provient du trafic grandes lignes et du secteur immobilier. Les lourds investissements consentis pour le renouvellement du matériel roulant et l'assainissement de la Caisse de pensions ont toutefois engendré un flux de trésorerie négatif. En d'autres termes, nos dépenses sont supérieures à nos recettes, d'où l'accroissement de notre endettement. C'est pourquoi nous agissons dès maintenant, au lieu d'attendre que l'injection de fonds par le propriétaire ne devienne la seule issue possible.

Monsieur Gygi, vous déclarez que les clients doivent payer plus. Comment comptez-vous leur présenter la chose?

Ulrich Gygi La politique tarifaire d'une entreprise aux mains de l'Etat se trouve en permanence sous les projecteurs des médias et du public, qui se montrent toujours plus critiques envers nous qu'à l'égard de Migros, Coop ou Novartis. Il n'empêche que nos produits doivent être rémunérés de manière appropriée. La population s'accorde à dire que le système ferroviaire s'est significativement amélioré au cours des dernières années et qu'une offre de qualité a un prix. La nécessité de solliciter davantage les utilisateurs de ce système apparaît, pour beaucoup, comme évidente, mais risque de poser des problèmes en pra-

tique. Il nous faut néanmoins en passer par là. Notre planification se fonde sur une augmentation des prix de l'ordre de trois pour cent par an. L'adaptation tarifaire doit cibler en premier lieu les secteurs bénéficiant d'une amélioration des prestations. Or, les nombreuses communautés de transport intégrées qui font partie de notre système ouvert alourdissent quelque peu la structure tarifaire. Aussi devons-nous améliorer la flexibilité du système tarifaire des transports publics suisses. Je compte à cet égard sur les idées et les technologies innovantes, comme un système informatisé qui a également son prix.

Andreas Meyer La hausse des prix nécessaire pour maintenir le système en bon état et le développer va inévitablement de pair avec une différenciation des tarifs. Il est urgent d'agir dans ce domaine. L'AG est un produit formidable que j'apprécie particulièrement, mais il ne laisse aucune place à la différenciation des tarifs qui impliquerait qu'un utilisateur assidu paie davantage. Nous avons également besoin de fonds pour investir dans de nouveaux trains. Sans oublier le coût des nouveaux systèmes de distribution. Dans un contexte de libéralisation, les CFF doivent en outre être à même de se développer par leurs propres moyens sur la scène européenne. La troisième priorité concerne le financement de l'infrastructure via le prix des sillons.

L'année 2011 s'annonce capitale non seulement pour le trafic voyageurs, mais aussi pour le trafic marchandises: en début d'année, l'activité internationale a été transférée dans une nouvelle société. Quelles sont vos attentes à cet égard?

Andreas Meyer SBB Cargo International a démarré ses activités comme prévu sous la forme d'une entreprise recentrée sur les nouveaux transports. Au rayon des bonnes nouvelles, soulignons un important mandat reçu de Belgique. La nouvelle société débute toutefois avec un handicap important: la majeure partie des coûts sont libellés en francs suisses, une devise forte, alors que les recettes se chiffrent en euros. Cet inconvénient fera office de pierre de touche pour le nouveau partenariat entre les CFF et Hupac. L'objectif reste toutefois inchangé: SBB Cargo International doit dégager des bénéfices d'ici à 2013.

Quelle est la conséquence de cette réorganisation pour la maison mère CFF Cargo, axée sur le marché suisse?

Andreas Meyer Elle lui donne l'opportunité de se concentrer sur les besoins des clients suisses, tant sur le marché intérieur que sur le plan des importations ou des exportations. Nous entendons offrir des prestations fiables, efficaces et plus standardisées. Comme en trafic voyageurs, nous devons miser sur les points forts du chemin de fer. Dans certains cas, l'option du



trafic combiné se révèle judicieuse. C'est dans cette logique que s'inscrit notamment le partenariat se profilant avec le trafic combiné via les ports rhénans bâlois, qui est susceptible de remédier aux engorgements de l'accès nord de la Suisse.

En trafic marchandises, la libéralisation européenne se trouve à un stade très avancé, mais en Suisse, la politique des transports menée par l'Union européenne soulève aussi la question de la séparation du trafic et de l'infrastructure. Quelle est votre opinion?

Ulrich Gygi Bruxelles n'a pour l'heure transmis aucune exigence officielle à ce sujet. La deuxième phase de la réforme des chemins de fer est toutefois d'actualité. Elle porte notamment sur les appels d'offres relatifs aux prestations du trafic régional et sur la méthode d'attribution des sillons. Notre point de vue est sans équivoque: nous plaillons pour une offre ferroviaire d'un seul tenant, c'est-à-dire pour un chemin de fer intégré. Rien ne justifie de mettre en péril, au nom d'une expérience motivée par une idéologie, un modèle suisse qui a fait ses preuves. Une séparation de l'infrastructure et du trafic ne procurerait aucun avantage aux clients. Rail 2000 est la preuve de l'utilité incontestable d'une imbrication étroite entre les deux domaines. Il n'y a en outre aucune raison de transformer le système d'attribution des sillons. Le service qui en est chargé, commun aux trois grandes compagnies de chemin de fer à voie normale, travaille de façon non discriminatoire, donne satisfaction et possède une organisation simplifiée. Une institution étatique n'a pas lieu d'être à ce niveau.

Andreas Meyer Le système suisse fonctionne correctement et fait des envieux dans le monde entier. Il est non discriminatoire et compatible avec les exigences européennes. Je ne peux m'imaginer qu'une infrastructure commanditée par les autorités réponde avec efficacité aux besoins de la clientèle à long terme. En trafic marchandises, CFF Cargo a essuyé une perte de

«Nous assumons une responsabilité envers l'entreprise, vis-à-vis des individus qui y travaillent, de nos clients et de notre environnement.» **Andreas Meyer**

800 millions de francs en l'espace de dix ans à cause d'une ouverture des marchés prématurée et mal préparée.

Le trafic voyageurs international recèle un véritable potentiel, que d'autres entreprises de chemin de fer entendent d'ailleurs exploiter dans la logique de la libéralisation. Comment les CFF assurent-ils l'adéquation de l'offre et des recettes?

Andreas Meyer Grâce à des partenariats. Contrairement à d'autres entreprises de chemin de fer qui se livrent une âpre concurrence, nous tablons sur les coopérations qui nous permettent de relier les grands centres urbains et de renforcer progressivement notre position par rapport aux autres modes de transport. En 2010, nous avons défini avec la Deutsche Bahn les grandes lignes du développement des liaisons vers Francfort, Stuttgart et Munich. En début d'année, nous nous sommes penchés sur les liaisons entre la Suisse et Paris avec la SNCF.

Les questions de principe qui se posent aux CFF ne semblent pas échapper aux collaborateurs: en 2010, la satisfaction du personnel a baissé, tout comme sa confiance en la Direction du groupe. Ces résultats vous inquiètent-ils, Monsieur Gygi?

Ulrich Gygi Certainement. Au sein d'une entreprise, la confiance accordée à la direction est primordiale. Si j'en crois mon expérience, de telles inquiétudes sont inévitables en période de mutation. Les changements doivent être expliqués et surmontés. J'espère que les collaborateurs peuvent être amenés à comprendre qu'il faut adapter les stratégies, les processus et les organisations aux mutations de notre environnement. Il importe toutefois de s'interroger sur le rythme et l'envergure de ce changement et sur notre écoute à l'égard des collaborateurs. Après l'enquête, des entretiens ont été menés à tous les échelons pour approfondir l'analyse des causes et élaborer des mesures. En fin de compte, si notre entreprise fonctionne si bien, c'est grâce au travail des collaboratrices et collaborateurs

et au vaste programme conduit ces quatre dernières années par la Direction du groupe pour modifier les processus et augmenter l'efficacité. Aujourd'hui, les CFF peuvent et doivent tenir la comparaison avec les entreprises privées.

Faire face au changement: comment avez-vous abordé cette question, Monsieur Meyer?

Andreas Meyer Après la publication des résultats, des collaborateurs m'ont envoyé de nombreux exemples de situations issues de leur travail quotidien en me demandant comment celles-ci peuvent contribuer à la satisfaction du personnel. J'accorde une grande importance au respect mutuel, même dans les situations critiques. Quand bien même les questions financières pèsent toujours plus lourd dans la balance, les individus ne doivent pas être oubliés. Les collaborateurs ne sont en rien responsables du déséquilibre financier qui accable actuellement les CFF. Le suivi de l'enquête offre l'opportunité de résoudre plusieurs problèmes mineurs qui contrarient les collaborateurs à juste titre. L'enquête de satisfaction doit déboucher sur une réflexion intense et empreinte de respect.

La nouvelle convention collective de travail peut-elle renforcer la satisfaction du personnel et présente-t-elle des avantages pour l'entreprise?

Andreas Meyer La conclusion d'une CCT moderne a contribué à apaiser les esprits. Nous avons pu convaincre nos partenaires sociaux que nous n'avions nullement l'intention de diminuer les rémunérations: aucun salaire ne sera revu à la baisse et même les collaborateurs qui perçoivent un salaire supérieur au niveau actuel du marché ne seront pas laissés à quai lors des prochaines négociations salariales. En pratiquant des salaires en phase avec le marché et la performance des collaborateurs, nous garantissons des emplois. En tant qu'entreprise, les CFF tirent également profit du nouveau système salarial: au cours des prochaines années, nous pourrions appliquer des salaires conformes au marché lors des nouveaux engagements et récompenser les bonnes prestations.

Le développement durable s'inscrit dorénavant parmi les objectifs prioritaires des CFF. Le concept a le vent en poupe. Dans quelle mesure les CFF y voient-ils plus qu'un simple effet de mode, Monsieur Gygi?

Ulrich Gygi Nous sommes d'ores et déjà l'incarnation d'une entreprise viable sur le plan écologique. C'est le propre de tous les transports publics qui sont, par nature, moins gourmands en énergie et ménagent les ressources naturelles. Les CFF jouent un rôle exemplaire en matière de protection du climat:



leur taux d'émissions de CO₂ est faible et plus de 70 pour cent du courant de traction est d'origine hydraulique, une énergie renouvelable. Mais cela n'est pas suffisant. Nous devons approfondir le sujet du développement durable. Outre l'aspect écologique, celui-ci comporte des volets social et économique. Au chapitre social, le développement durable implique que l'employeur conserve son attrait et qu'il recrute et fidélise des collaborateurs qualifiés et motivés. S'agissant de la durabilité économique, il nous reste encore beaucoup à faire.

Monsieur Meyer, vous concentrez-vous sur la durabilité économique?

Andreas Meyer Les CFF d'aujourd'hui et leurs neuf objectifs équilibrés se caractérisent par une optimisation à de nombreux égards, et pas seulement au niveau financier. Toutefois, c'est bien la durabilité économique et notre position consistant à hiérarchiser les coûts, à les couvrir et à dégager un bénéfice pour le développement durable de l'entreprise qui sollicitent le plus d'efforts en ce moment. Nous accusons en effet un retard dans ces domaines. La stabilité financière d'une entreprise sur le long terme est l'unique gage d'un employeur attrayant et d'un prestataire fiable, compétitif et écologique. Mais la durabilité sociale et la viabilité écologique me tiennent tout autant à cœur. Au sein d'une entreprise impliquant des tâches physiques contraignantes, nous nous soucions par exemple des collaborateurs ne pouvant plus exercer leur activité. Un atelier a ainsi ouvert ses portes à Quartino où les collaborateurs fabriquent des produits de qualité, comme des sacs ou des ceintures pour la police tessinoise. En matière de viabilité écologique, nous faisons preuve d'excellence et nous souhaitons poursuivre dans cette voie. Aussi devons-nous redoubler d'efforts pour continuer à utiliser un mix énergétique respectueux de l'environnement.

L'exemplarité sur les plans écologique et social coûte cher et ne porte parfois ses fruits qu'après de longues années. Comment gérez-vous les conflits d'objectifs?

Andreas Meyer Les conflits d'objectifs sont inévitables. Il importe de considérer le développement durable comme un tout, de même que les dimensions écologique, économique et sociale du concept: nous assumons une responsabilité envers l'entreprise en tant que telle, vis-à-vis des individus qui y travaillent, de ses clients et de notre environnement.

Le développement durable fait référence à l'avenir. La mise en service du tunnel de base du St-Gothard est prévue pour 2017. Faut-il s'attendre à l'avènement d'une nouvelle ère des chemins de fer?

Ulrich Gygi La nouvelle ère est d'ores et déjà en marche grâce au projet phare Rail 2000. La nouvelle liaison à travers les Alpes donnera elle aussi une impulsion considérable au secteur. La Suisse ferroviaire de demain sera celle d'un RER venant au secours des agglomérations au bord de la saturation. L'absorption du surplus de trafic nous conférerait beaucoup de prestige. Pour les distances de 500 à 600 kilomètres, nous ne devrions pas subir la concurrence du secteur aérien, mais nous n'avons pas encore atteint cet objectif. Le passage des frontières reste délicat, comme en témoigne la discussion sur les accès aux nouvelles transversales alpines. Le rail est loin de s'affirmer comme un système intégré tel que le transport aérien. Le trafic à grande vitesse préserve toutefois son attrait, comme le prouvent la France, l'Italie ou l'Espagne. La Suisse et ses courtes distances ne s'y prêtent pas forcément. Cependant, je reste persuadé que nous serons également appelés à passer à la vitesse supérieure. Un temps de parcours de deux heures quarante-cinq entre Zurich et Genève n'est pas acceptable à long terme.

Sur l'axe nord-sud, la vitesse des CFF s'accélérera à l'horizon de 2017. Ce progrès vous réjouit certainement, Monsieur Meyer.

Andreas Meyer Je m'en réjouis, tout comme d'autres avancées dans tous les domaines. Une grande partie du parc de véhicules sera modernisée. En 2014/2015, la ligne diamétrale sera mise en service, et en 2016/2017, ce sera le tour du tunnel de base du St-Gothard. L'offre internationale est sans cesse étoffée. Nous aspirons notamment à mettre en place des solutions satisfaisantes en direction de l'Italie. Si nous nous concentrons sur les véritables besoins de la clientèle, si celle-ci est disposée à payer un prix adéquat et si nous résolvons la question du financement avec notre propriétaire, alors la voie sera libre!

Chronique annuelle

2010 – Une année riche en événements.

18 février

CFF Cargo fonde l'alliance Xrail avec six grandes entreprises européennes de fret ferroviaire. Cette coopération internationale vise à renforcer la compétitivité du trafic marchandises sur rail et à réduire l'impact sur l'environnement.

5 mars

Le Conseil fédéral adopte le message sur l'assainissement de la Caisse de pensions des CFF prévoyant une participation de la Confédération qui s'ajoute à celle des assurés et des CFF. Le Conseil fédéral demande aux Chambres fédérales d'approuver une contribution de 1,148 milliard de francs. En décembre 2010, le Conseil des Etats se rallie au projet d'assainissement présenté, suivi du Conseil national en mars 2011.

23 avril

L'éruption d'un volcan islandais tient le monde en haleine. Le nuage de cendres paralyse le trafic aérien pendant plusieurs jours. Les CFF proposent 163 trains spéciaux et quelque 80 000 places assises supplémentaires pour prendre en charge les clients des compagnies aériennes concernées.

12 mai

Les CFF passent la plus importante commande de matériel roulant de leur histoire, en confiant à Bombardier Transportation Switzerland SA la réalisation de 59 rames à deux niveaux destinées au trafic grandes lignes. Ce marché porte sur un montant de 1,9 milliard de francs. La mise en service de ces trains ultra-modernes est prévue dès décembre 2013.

25 juin

Une fête populaire est organisée pour inaugurer la nouvelle gare CFF d'Olten au terme de dix-huit mois de travaux, chiffrés à 27 millions de francs. Treize nouvelles enseignes viennent désormais compléter l'offre de services de la gare.



Les CFF passent la plus grosse commande de matériel roulant de leur histoire.

5 juillet

Les CFF et Hupac fondent la société SBB Cargo International qui assurera le trafic marchandises international à compter de 2011, l'objectif étant de parvenir à une domination globale par les coûts sur l'axe nord-sud. En trafic intérieur, CFF Cargo se positionne sur le réseau de trafic par wagons isolés grâce à des prestations présentant un niveau de qualité élevé.

9 juillet

Les CFF et la Deutsche Bahn affirment leur intention de développer ensemble le trafic voyageurs international entre la Suisse et l'Allemagne. A Bâle, les dirigeants des deux entreprises signent un protocole d'accord.

25 et 26 septembre

«Arc jurassien: 150 ans de chemins de fer»: les CFF et la population célèbrent ensemble cet événement par une grande fête au Pied du Jura.

Eruption en Islande: les CFF proposent 163 trains spéciaux et quelque 80 000 places aux passagers des avions cloués au sol.

15 octobre

Percée historique: à 14 h 17, le tunnelier «Sissi» vient à bout des derniers centimètres de roche. Le percement du nouveau tunnel de base du St-Gothard – le plus long tunnel ferroviaire du monde (57 km) – est ainsi terminé. Le monde entier admire et félicite la Suisse pour la construction de cet «ouvrage du siècle» qui permettra de réduire considérablement les temps de trajet en Europe. A l'avenir, la liaison Zurich–Milan sera assurée en moins de trois heures, ce qui représentera un gain de temps de près d'une heure. Le nouveau tunnel, dont la mise en service est prévue pour 2016 ou 2017, donnera également un nouvel élan au fret ferroviaire international.

19 novembre

Jeannine Pilloud est nommée par le Conseil d'administration à la tête de la division Voyageurs, devenant ainsi la première femme à intégrer la Direction du groupe. Madame Pilloud prendra ses fonctions au printemps 2011.



La fin du percement du tunnel de base du St-Gothard suscite la joie.



La nouvelle CCT encourage et récompense les bonnes performances.

22 novembre


A Zurich, le percement du tunnel du Weinberg (4,3 km) est achevé. Ce nouvel ouvrage constitue la pierre angulaire de la ligne diamétrale entre Zurich Altstetten et Zurich Oerlikon. Cette liaison, qui sera mise en service en 2014 ou 2015, permettra d'accroître nettement les capacités du réseau ferroviaire de la plus grande agglomération suisse, ce qui profitera à l'ensemble du pays.

26 novembre

Au terme d'âpres négociations, les CFF s'accordent avec leurs partenaires sociaux sur une nouvelle convention collective de travail (CCT). La principale nouveauté est un système de rémunération moderne qui encourage et récompense davantage les bonnes performances. Les salaires versés par les CFF se rapprochent ainsi de ceux du marché. Des dispositions transitoires garantissent aux collaborateurs le maintien de leur salaire lors du passage au nouveau système.



Complément d'information: www.cff.ch/rapport_de_gestion



**Lara, 8 ans, Anouk, 9 ans,
et Sophie, 8 ans, Winterthour**

«Mais où vivent
les papillons?»

Les CFF, ce sont aussi 97 000 hectares de forêt, de prairie et de talus. Ces espaces verts sont entretenus avec soin, en tenant compte de la diversité biologique. Les aires ferroviaires abritent en effet un nombre inestimable d'espèces animales et végétales. Même les reptiles aiment à se dorer au soleil sur les murs en pierre des CFF.

Prendre le train, c'est faire un geste en faveur de l'environnement. Sur un même trajet, un train consomme quatre fois moins d'énergie et rejette vingt fois moins de CO₂ qu'une voiture ou un avion. Les CFF s'attachent à consolider cet atout, notamment via leur programme de protection du climat qui vise à réduire de 30 pour cent les émissions de CO₂ d'ici à 2020.



SEU CFF FFS



AL
DUPE
ERSON
15

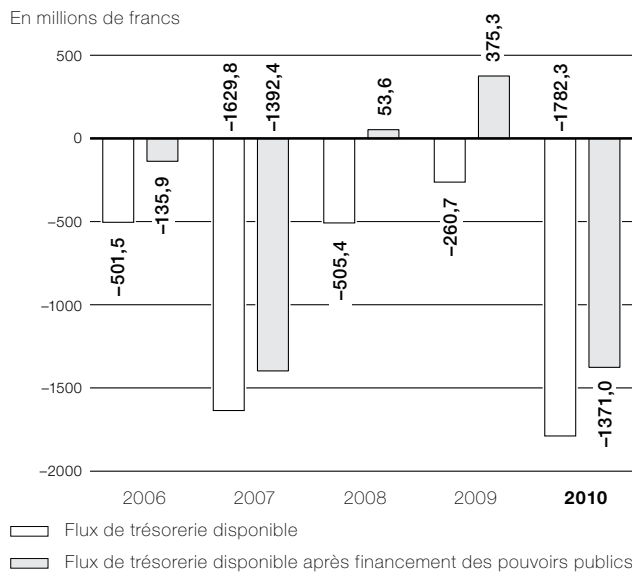
Rétrospective

Les CFF de plus en plus plébiscités par la clientèle.

Les Suisses sont des incondtionnels du rail. En 2010, les trains des CFF ont enregistré une hausse de fréquentation de 6 pour cent, portant le nombre de voyageurs quotidiens à 951 000. En trafic marchandises, la prestation de transport a progressé de 12,3 pour cent: jour après jour, nos trains ont acheminé près de 200 000 tonnes de fret. Le résultat financier a été satisfaisant, mais l'important besoin d'investissement et une contribution notable à la Caisse de pensions ont entraîné un flux de trésorerie disponible négatif, creusant encore l'endettement. Pour que les CFF puissent continuer à apporter leur contribution au niveau de vie élevé et à l'économie florissante de la Suisse, des efforts considérables devront être consentis. La responsabilité que nous assumons vis-à-vis des hommes et des femmes de ce pays, de l'économie et de l'environnement demeurera au cœur de notre action.

Flux de trésorerie disponible avant et après financement par les pouvoirs publics de 2006 à 2010

En millions de francs



En tout premier lieu, il y a nos clients. En 2010, ils nous ont renouvelé leur confiance et ont largement profité des offres CFF. Ils ont misé sur le train et ainsi contribué à la réussite de notre groupe. Ils ont plébiscité les valeurs incarnées par les CFF et témoigné clairement leur attachement à la performance, à la fiabilité et au développement durable. Au cours de l'année, nos clients nous ont encore confortés dans les efforts déployés pour accroître la palette et la qualité de nos prestations et assumer la responsabilité qui est la nôtre vis-à-vis de la population, de l'économie et des ressources naturelles de ce pays. Nous remercions nos clients des attentes élevées qu'ils placent dans les CFF. Elles nous récompensent et nous engagent.

Des objectifs ambitieux.

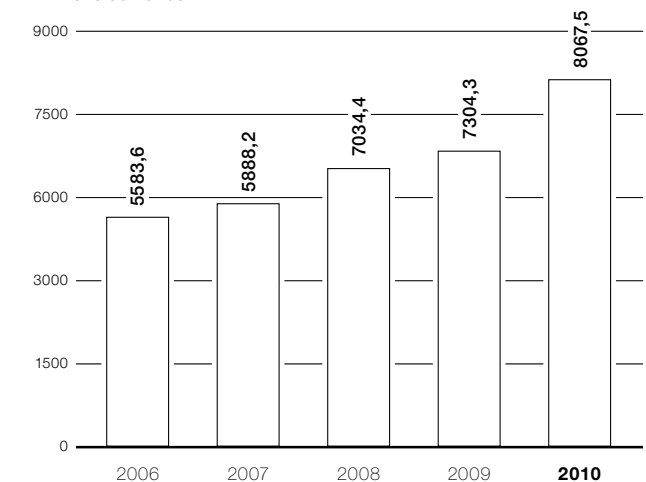
Neuf objectifs nous guident dans le développement de notre entreprise et de nos prestations pour les clients. Ces objectifs forment le socle de la conception partagée par tous les cadres et les collaborateurs dans leur travail quotidien. Ils sont à la fois points de repère et instrument de contrôle. Avec les méthodes de mesure, ils sont choisis et développés de telle sorte qu'ils reflètent la performance effective du groupe et de ses unités. La définition des objectifs et des mesures a débuté en 2008 et ne cesse d'être affinée.



La satisfaction de la clientèle est globalement positive et supérieure à l'année précédente. Déjà élevée en

Endettement porteur d'intérêts

En millions de francs



2009, elle a été encore améliorée en trafic voyageurs: la sécurité, l'information en cas de dérangement et la ponctualité notamment obtiennent des appréciations très positives. Simultanément, la satisfaction relative au confort de nos trains a légèrement reculé: beaucoup de voyageurs se disent gênés par l'affluence aux heures de pointe. La satisfaction des commanditaires de prestations en trafic régional s'est améliorée, alors que celle des commanditaires de prestations d'infrastructure est en léger recul. On note aussi une baisse de la satisfaction des clients du trafic marchandises, tant dans les secteurs d'activité Suisse qu'International. Enfin, les clients de CFF Immobilier sont davantage satisfaits des offres et des prestations des gares suisses.

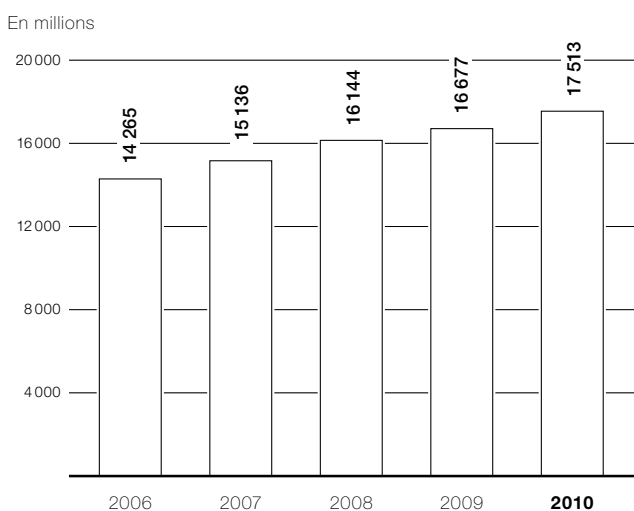


Au cours de l'exercice sous revue, l'image du groupe CFF s'est dégradée par rapport à 2009. Les questions de financement soulevées et les mesures tarifaires concrétisées en décembre 2010, mais aussi une communication externe plus transparente ont contribué à ce recul.

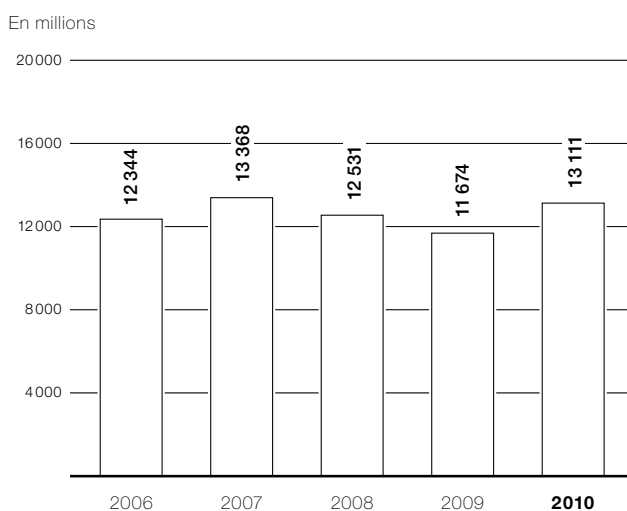


Du côté de la satisfaction du personnel, le tableau est mitigé. Les collaborateurs des CFF se sentent toujours très liés à leur entreprise et se disent prêts à s'engager fortement. Ces aspects ont obtenu des notes satisfaisantes lors du sondage réalisé en 2010 auprès du personnel, avec 72 points sur 100. Les chiffres de la satisfaction générale du personnel


Evolution des voyageurs-kilomètres




Evolution des tonnes-kilomètres nettes





ainsi que de la confiance du personnel dans la Direction du groupe et dans la direction des divisions sont en revanche nettement moins bons. Les aspects positifs mentionnés concernent le travail en équipe, la culture de la sécurité, les contenus du travail, les supérieurs hiérarchiques directs ainsi que l'objectif du groupe/les stratégies. Les résultats de ce sondage, publiés fin novembre, seront soumis à une analyse plus approfondie, afin que des mesures d'amélioration puissent rapidement être mises en place.


 Les chiffres de la ponctualité n'ont pas tout à fait atteint le niveau élevé de l'année précédente. Les valeurs se situaient, certes, au niveau de 2009 quelques semaines encore avant la fin de l'année, mais l'offensive précoce et marquée de l'hiver à partir de novembre les a fait chuter. Ces rudes conditions ont entraîné des difficultés chez nous et dans la moitié de l'Europe. Mais, contrairement à de grandes entreprises de chemin de fer de pays voisins, l'exploitation des CFF, renforcée par plus de 190 trains, a fonctionné, malgré une hausse importante de la fréquence des retards et la difficulté à assurer les correspondances pour les voyageurs en provenance de l'étranger. Les trains des CFF ont également fait mieux que la route.

 La sécurité s'est maintenue à un niveau élevé, malgré un léger recul par rapport à 2009. Pour la septième année consécutive, les CFF n'ont pas connu en 2010 d'accidents graves au cours desquels des clients auraient été sévère-

ment blessés ou même tués. Un accident du travail mortel est néanmoins à déplorer. Dans leur lutte contre la violence et le vandalisme, les CFF font de gros efforts pour que leurs clients se sentent en sécurité et bien servis.

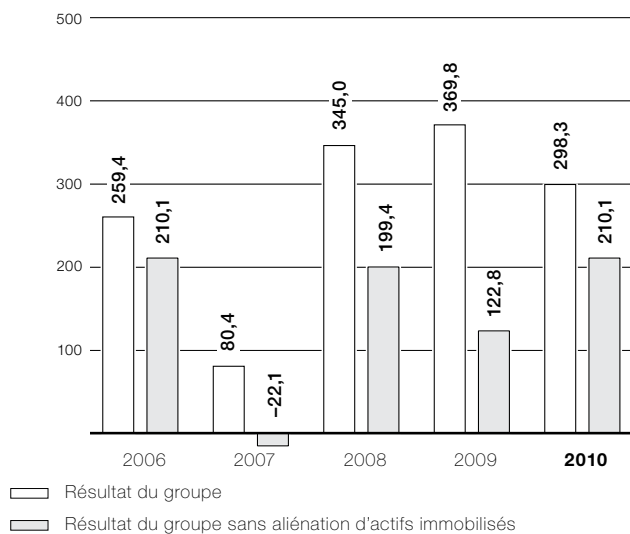
 Le résultat du groupe s'inscrit en nette baisse par rapport à l'exercice précédent. Ce recul concerne notamment les recettes tirées de la vente de biens immobiliers, qui ont donc moins contribué à la bonne tenue du résultat qu'en 2009. En outre, ce résultat a été grevé par l'activité marchandises, par les charges supplémentaires de maintien de l'infrastructure non couvertes par la Convention sur les prestations signée avec la Confédération et par certains facteurs exceptionnels.

 L'entreprise enregistre une nouvelle fois un flux de trésorerie disponible négatif. Les recettes des CFF n'ont pas suffi, au cours de l'exercice sous revue, à assurer l'auto-financement des investissements nécessaires pour l'avenir. Par ailleurs, les charges toujours élevées, de l'ordre du milliard de francs, liées à l'assainissement de la Caisse de pensions des CFF (CP CFF) ont pesé sur l'évolution du flux de trésorerie.

 La position concurrentielle des CFF a été renforcée par l'amélioration de la prestation de transport en trafic voyageurs international ainsi que par la croissance en trafic

Résultat consolidé de 2006 à 2010

En millions de francs



voyageurs intérieur. La répartition modale rail/route en trafic voyageurs s'est améliorée en faveur du rail.



En matière de viabilité écologique, les CFF ont enregistré de nouvelles avancées au cours de l'exercice: le Conseil d'administration a adopté en juin 2010 la nouvelle stratégie de développement durable. L'Union Internationale des Chemins de Fer (UIC) a ainsi décerné le «Sustainability Award» aux CFF pour leur engagement en faveur du développement durable. Elle a notamment évoqué l'intégration systématique des considérations de durabilité dans la planification stratégique de l'entreprise et dans les conventions d'objectifs des cadres.

Hausse des prestations.

En 2010, les prestations des CFF ont été supérieures à celles de 2009 dans tous les secteurs d'activité. Cette tendance favorable a été soutenue par l'évolution positive de la conjoncture et par la reprise observée sur les marchés mondiaux.

En trafic voyageurs, nous avons également enregistré une hausse marquante de la demande au cours de l'exercice sous revue, même si la croissance a été plus timide que les années précédentes. Avec 951 000 voyageurs par jour, soit une hausse de 6 pour cent, nous avons battu un nouveau record. Jamais

les trains des CFF n'ont été aussi appréciés. Le nombre de voyageurs-kilomètres couvert par nos véhicules a progressé de 5 pour cent, pour atteindre 17 513 millions. L'activité en trafic voyageurs international a aussi connu une embellie, notamment en raison de la quasi-paralysie du trafic aérien engendrée par l'éruption du volcan islandais en avril.

CFF Cargo a accru sa prestation de transport de 12,3 pour cent au total, avec 13 111 millions de tonnes-kilomètres nettes. CFF Cargo a nettement profité de la reprise conjoncturelle, en particulier dans le transport combiné et dans les transports pour le compte de la sidérurgie. Plus précisément, les transports internationaux ont progressé, tandis qu'en trafic intérieur, la croissance a été nettement plus faible. En 2010, CFF Cargo a transporté jour après jour quelque 200 000 tonnes de fret.

Dans le secteur immobilier, les produits locatifs ont progressé de 0,7 pour cent par rapport à 2009, passant à 305,4 millions de francs. Il faut aussi y voir l'effet de la reprise conjoncturelle, dont ont profité les magasins et établissements de restauration dans les gares CFF. Parallèlement, le résultat issu de la vente de biens immobiliers a reculé en 2010 de 65,1 pour cent, à 83,5 millions de francs.

Pour finir, Infrastructure a atteint, comme les années précédentes, les objectifs fixés en matière de productivité, d'efficacité et d'affectation de capacités. Le nombre de sillons-kilomètres couverts sur le réseau CFF a progressé de 1,2 pour cent, à 163,5 millions.

Résultat consolidé en nette baisse.

Les CFF ont clôturé l'exercice 2010 sur un résultat consolidé de 298,3 millions de francs, contre 369,8 millions de francs en 2009 (-19,3 pour cent). Cette moindre performance s'explique notamment par un ralentissement de la vente d'immeubles par rapport à 2009. Le trafic marchandises, les dépenses supplémentaires nécessaires au maintien de la substance qui sortent du cadre budgétaire convenu avec la Confédération dans la Convention sur les prestations ainsi que les facteurs exceptionnels ont également pesé sur le résultat. Les CFF ont, par ailleurs, dû verser une contribution de 938 millions de francs au titre de l'assainissement de la Caisse de pensions. La hausse des produits du trafic enregistrée en trafic voyageurs n'a pas suffi à compenser ces diverses incidences.

Le trafic voyageurs a de nouveau enregistré un résultat satisfaisant, à 292,6 millions de francs (280,6 millions en 2009). Ce

chiffre doit toutefois être relativisé, dans la mesure où les redevances liées à l'utilisation des sillons ne couvrent pas les coûts réels de l'infrastructure. La hausse de 3,7 pour cent, à 4280,8 millions de francs, des produits d'exploitation a été contrebalancée par une augmentation des dépenses de 2,9 pour cent, à 3905,7 millions de francs. Le taux de couverture des coûts en trafic régional s'est établi à 55,4 pour cent.

En dépit d'une progression sensible du volume de transport, le trafic marchandises a enregistré une dégradation de son chiffre d'affaires et de son résultat financier. Le produit réalisé en trafic combiné, en trafic par wagons isolés et par trains complets a reculé de 1 pour cent. La faiblesse de l'euro par rapport au franc suisse – trois quarts des transports internationaux et du trafic de transit étant facturés en euros – a notamment grevé le

chiffre d'affaires. Le trafic marchandises a clôturé l'exercice sur un déficit de 64,0 millions de francs, contre 62,5 millions en 2009.

Immobilier a dégagé un résultat d'exploitation de 246,7 millions de francs, contre 361,9 millions de francs en 2009. Sur ce total, 79,2 millions de francs ont été consacrés à l'assainissement de la Caisse de pensions et 150 millions de francs ont été versés à Infrastructure à titre d'indemnités compensatoires. Comme précédemment évoqué, le résultat issu de la vente d'immeubles s'est inscrit en net repli par rapport à 2009 (-155,8 millions de francs). Au total, le secteur immobilier a clôturé sur un résultat consolidé de 3,3 millions de francs, contre 6,2 millions de francs en 2009.

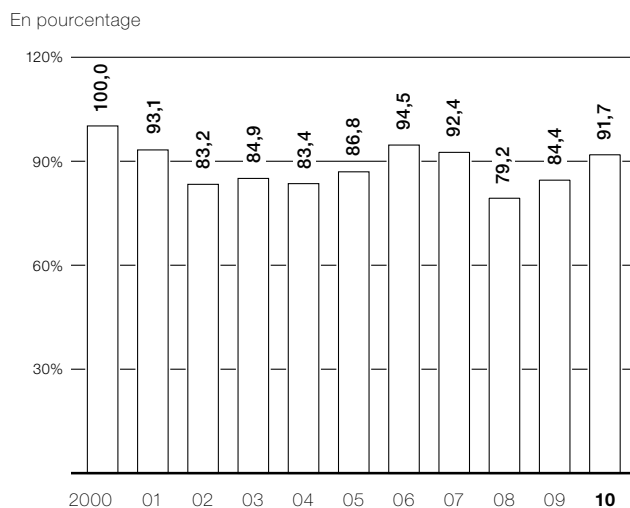
Prestations des pouvoirs publics

Les prestations versées par les pouvoirs publics aux CFF ont atteint 2603,0 millions de francs en 2010, soit une diminution de 177,3 millions par rapport à l'année précédente (2780,3 millions). Ce chiffre englobe également les prêts de 411,3 millions de francs (2009: 644,9 millions) contractés pour financer les investissements.

Présentation détaillée des prestations versées par la Confédération et les cantons:

- Prestations liées à l'infrastructure ayant une incidence sur le compte de résultat: en 2010, les prestations versées aux CFF se sont élevées à 1612,9 millions de francs (2009: 1566,0 millions). Ce montant couvre notamment le besoin d'amortissement, qui s'inscrit en forte hausse par rapport à l'année précédente avec 1025,6 millions de francs, ainsi que les contributions à l'exploitation de l'infrastructure, de l'ordre de 472,4 millions.
- Indemnités liées au trafic ayant une incidence sur le compte de résultat: en 2010, 556,4 millions de francs ont été alloués au trafic (2009: 559,4 millions). Ce montant ne comprend pas les subventions versées par des tiers (communes et collectivités territoriales étrangères). La part accordée à CFF Cargo pour le trafic combiné s'est chiffrée à 22,4 millions de francs (2009: 10,0 millions). La Confédération et les cantons ont respectivement versé 253,0 millions de francs (2009: 247,2 millions) et 303,4 millions (2009: 312,2 millions) au trafic voyageurs régional.
- Financement par les pouvoirs publics: dans l'ensemble, la Confédération et les cantons ont accordé aux CFF des prêts à hauteur de 411,3 millions de francs (2009: 644,9 millions). La Confédération leur a octroyé 205,4 millions de francs en 2010, soit un recul de 54,9 pour cent par rapport au précédent exercice (455,8 millions). En revanche, le financement assuré par les cantons a progressé de 189,1 à 205,8 millions de francs.

Evolution du taux de couverture de la Caisse de pensions



En 2010, Infrastructure a réalisé un bénéfice de 4,8 millions de francs après avoir enregistré une perte de 6,5 millions de francs l'année précédente. Les dépenses engagées dans l'entretien du réseau se sont alourdies de 61 millions de francs, à 1604 millions de francs (hors programme conjoncturel 2009 de la Confédération). Le secteur de l'énergie a affiché une meilleure couverture de ses coûts à la faveur d'une évolution favorable des cours de l'énergie sur le marché libre. Néanmoins, le taux de couverture global des coûts d'Infrastructure de 22,8 pour cent s'est, cette année encore, établi à un faible niveau.

Les prestations des pouvoirs publics accordées aux CFF ont, pour leur part, diminué de 177,3 millions de francs pour atteindre 2603,0 millions de francs (2009: 2780,3 millions).

Endettement en hausse.

Le résultat annuel positif des CFF masque l'évolution de leur endettement. Les investissements ayant une nouvelle fois généré un flux de trésorerie (2628,6 millions de francs) supérieur à l'activité d'exploitation (846,3 millions de francs), le niveau d'endettement s'est encore accentué en 2010. Le flux de trésorerie disponible négatif s'est creusé à 1371 millions de francs (2009: +375,3 millions) avant financement des pouvoirs publics et à 1782,3 millions (2009: 260,7 millions) après financement des pouvoirs publics. Cette nouvelle détérioration est largement imputable aux investissements de 965,8 millions de francs réalisés dans le matériel roulant pour les secteurs du trafic voya-

geurs et du trafic marchandises ainsi qu'à la contribution à l'assainissement de la Caisse de pensions des CFF. L'endettement net s'est accru de 1764,7 millions de francs à 17 284,6 millions de francs (2009: 15 519,8 millions). Les intérêts y afférents ont, pour leur part, augmenté de 763,2 millions de francs, à 8067,5 millions de francs.

Les CFF s'efforcent de réduire leur endettement par une stratégie immobilière ciblée. Ils valorisent les gares et leurs environs en développant de véritables pôles de services ou en diversifiant les activités dans le but de générer des plus-values et des produits locatifs. Le développement et la valorisation de ces sites profitent aux communes, à l'économie et, plus généralement, à la population.

Assainissement de la Caisse de pensions.

Lors de l'exercice sous revue, l'assainissement de la Caisse de pensions des CFF a encore pesé sur l'entreprise et sur ses collaborateurs. Dans le cadre du programme d'assainissement entériné en 2009, les CFF ont versé 938 millions de francs au titre de l'assainissement en 2010. A l'instar des assurés, ils se sont également acquittés d'une cotisation d'assainissement paritaire se chiffrant à 2 pour cent du salaire soumis à cotisation du 1^{er} janvier au 30 juin 2010, puis à 2,5 pour cent à compter de juillet 2010. Ces efforts conjugués ont permis de relever le taux de couverture de 84,4 pour cent en 2009 à 91,7 pour cent en 2010. Le concept d'assainissement prévoit en outre que la Confédération injecte 1,148 milliard de francs. Le Conseil des Etats s'étant exprimé en faveur de ce projet en décembre 2010, suivi par le Conseil national en mars 2011, la contribution fédérale est désormais garantie.



Complément d'information: www.cff.ch/rapport_de_gestion

Conjoncture instable.

Après la crise économique et financière mondiale des dernières années, la nette embellie de la conjoncture en 2010 a profité aux différentes unités d'affaires des CFF. Le trafic marchandises international, en particulier, s'est bien redressé en Europe malgré des marges grevées par des surcapacités et par une concurrence exacerbée. La faiblesse de l'euro a aussi atténué les effets de la reprise.

La hausse de la demande en trafic voyageurs, notamment à l'échelle internationale, s'explique également en partie par la relance. Les voyageurs ont, par ailleurs, eu tendance à privilégier les offres plus chères (1^{re} classe).

Le redressement économique a eu une incidence positive sur la consommation et, partant, sur les produits locatifs des CFF. L'évolution favorable du marché a également valorisé les produits issus de la cession de biens immobiliers.

Différents secteurs d'activité d'Infrastructure ont, eux aussi, bénéficié de la reprise. La hausse du trafic sur le réseau des CFF a stimulé la vente de sillons et l'amélioration conjoncturelle a généré une évolution favorable des cours de l'énergie sur le marché libre.

Hausse des parts de marché.

Confirmant la tendance positive des années précédentes, le rail a de nouveau gagné des parts de marché en trafic voyageurs sur les autres modes de transport. En 2010, les chemins de fer ont assuré 25,2 pour cent de l'ensemble des transports en Suisse, contre 24,6 pour cent en 2009. Forts d'une hausse de 1,8 pour cent de leur part de marché, ils absorbent désormais 32,7 pour cent du trafic de navetteurs (2009: 30,9 pour cent). Autrement dit, près d'un actif sur trois s'est rendu au travail en train. En trafic de loisirs, les chemins de fer ont augmenté leur part de marché de 0,5 pour cent, à 21,2 pour cent (2009: 20,7 pour cent).

Trafic marchandises transalpin.

En 2010, CFF Cargo a augmenté le volume de marchandises transportées via le St-Gothard et le Simplon de 14,2 pour cent, à 13,3 millions de tonnes nettes. Cette belle performance s'inscrit dans la tendance générale, le volume global de marchandises transportées en trafic transalpin (CFF Cargo et tiers) ayant pour sa part progressé de 15,4 pour cent.

Au cours de l'exercice sous revue, le rail a de nouveau gagné du terrain aux dépens de la route en trafic marchandises transalpin. Avec une part de marché de 62,3 pour cent, les entreprises de fret ferroviaire ont enregistré une hausse de 1,8 point de pourcentage par rapport aux transporteurs routiers.

La part de marché de CFF Cargo en trafic marchandises transalpin s'est établie à 47,6 pour cent¹, contre 48,1 pour cent en 2009. Elle a acheminé deux trains marchandises sur trois (64,4 pour cent) au St-Gothard et plus de un sur cinq au Simplon (22,4 pour cent).

Attribution harmonieuse des sillons.

L'attribution non discriminatoire des sillons sur le réseau ferroviaire suisse est effectuée par Sillon Suisse SA, société gérée

conjointement par les CFF, le BLS, le Südostbahn et l'Union des transports publics (UTP). A l'image des années précédentes, Sillon Suisse SA est parvenue, en 2010, à résoudre tous les conflits de sillons. Aucune plainte n'a été déposée auprès de la Commission d'arbitrage.

Temps forts de l'exercice 2010.

L'exercice 2010 a été décisif pour les CFF et le monde ferroviaire en général. Deux nouveaux tunnels qui revêtent une importance capitale pour le développement ultérieur du trafic ferroviaire en Suisse et – dans le cas du tunnel de base du St-Gothard – du trafic ferroviaire international ont été percés en 2010. Avec ses 57 kilomètres, ce dernier s'affirme de loin comme le plus long tunnel ferroviaire au monde. Sa mise en service prévue à l'horizon 2016 ou 2017 tournera une nouvelle page de l'histoire du chemin de fer et du trafic marchandises européen sur l'axe nord-sud. Permettant une hausse des capacités et une simplification des transports sur cet axe, le tunnel améliorera nettement la compétitivité du rail par rapport à la route en trafic marchandises transalpin. Le trafic voyageurs ne sera pas en reste, puisque le nouvel ouvrage entraînera également un gain de temps de près d'une heure sur la liaison Zurich–Milan, qui sera assurée en moins de trois heures. Le chemin de fer devrait ainsi consolider aussi sa position sur le marché par rapport à la route dans ce secteur.

L'année 2010 a également été marquée par le percement du tunnel du Weinberg de 4,3 kilomètres, à Zurich. Ce nouveau tunnel est au cœur de la ligne diamétrale des CFF. Son ouverture prévue pour 2014/2015 augmentera immédiatement de 100 000 voyageurs par jour la capacité du réseau ferroviaire très fréquenté au niveau du point nodal de Zurich. Les usagers du réseau RER et les voyageurs grandes lignes sur l'axe est-ouest profiteront également de cette nouvelle liaison. La hausse des capacités au centre de ce réseau extrêmement sollicité se traduira par une amélioration de la stabilité de l'horaire entre le lac de Constance et Genève ainsi qu'entre Bâle et Chiasso.

Plus grande commande de l'histoire des CFF.

En 2010, les CFF ont signé la plus grande commande de matériel roulant de leur histoire. Ils ont commandé pour 1,9 milliard de francs 59 nouveaux trains à deux niveaux qui entreront progressivement en service à compter de décembre 2013. Les CFF entendent ainsi améliorer encore l'offre ferroviaire pour leurs clients et faire face à la croissance de la demande.

¹ En tonnes nettes nettes.

Les CFF ont intégré les nouveaux standards d'efficacité énergétique dans leur décision. La mise en service prévue des nouveaux trains devrait en effet permettre une optimisation ciblée dans ce domaine. En leur qualité de membre de l'Union internationale des chemins de fer (UIC), ils ont joué un rôle décisif dans le développement de standards d'efficacité énergétique communs en Europe pour l'acquisition de matériel roulant. Ces derniers visent à inciter les constructeurs à étudier des solutions innovantes et moins gourmandes en énergie.

Lancement de SBB Cargo International.

Les CFF et l'opérateur de trafic combiné Hupac ont décidé de fonder début 2011 la société SBB Cargo International SA pour assurer le trafic de transit transalpin entre l'Allemagne et l'Italie. Son activité se limite au transport de trains complets et de trains du trafic combiné, l'objectif étant de réduire les coûts de production grâce à une organisation simplifiée. Avec ces transports, en particulier celui de conteneurs et de caisses mobiles, la nouvelle société se positionne avant tout comme un tractionnaire en trafic combiné sur le corridor nord-sud entre les ports de la mer du Nord et le nord de l'Italie.

CFF Cargo SA, quant à elle, se concentrera sur le trafic intérieur et assurera, en partenariat avec d'autres entreprises de fret ferroviaire, les trafics d'importation et d'exportation. Le but visé est d'axer davantage ces transports sur les secteurs et les clients importants et de renforcer la proximité par rapport au marché. CFF Cargo optimise progressivement son offre pour standardiser ses produits et mettre en place une structure de coûts transparente. La couverture des coûts et la réalisation du bénéfice nécessaire au financement des nouveaux investissements requièrent indéniablement un dimensionnement adapté et une exploitation optimale de l'ensemble des ressources.

En 2010, CFF Cargo a fondé l'alliance Xrail avec six grandes entreprises de fret ferroviaire d'Allemagne, d'Autriche, de Belgique, du Luxembourg, de République tchèque et de Suède. Cette coopération internationale vise à améliorer la convivialité et l'efficacité du trafic international par wagons isolés. Ces entreprises de chemin de fer renforcent ainsi la compétitivité du rail en trafic marchandises.

Renforcement du trafic voyageurs international.

Le chemin de fer joue un rôle de plus en plus important en trafic voyageurs international avec les pays limitrophes, comme en témoigne le succès des liaisons TGV entre la Suisse et Paris. Nous entendons exploiter pleinement ce potentiel pour renfor-

cer la position du rail sur le marché par rapport aux autres moyens de transports. L'achèvement de l'électrification de la liaison ferroviaire entre Zurich et Munich prévue pour 2016 réduira le temps de trajet de 40 minutes. Grâce à la mise en service du tunnel de base du St-Gothard, le voyage entre Milan et le nord de la Suisse durera pratiquement une heure de moins. Par la signature d'un protocole d'accord, les CFF et la Deutsche Bahn (DB) ont affirmé leur intention de développer ensemble le trafic voyageurs international entre la Suisse et l'Allemagne. La création d'une filiale commune sise en Suisse vise à commercialiser de manière ciblée la croissance du trafic escomptée. Les CFF devraient détenir 60 pour cent du capital-actions de la nouvelle société. Le réaménagement de l'offre transfrontalière envisagé pour la fin de l'année 2014 requiert un parc de véhicules moderne et élargi. De nouveaux investissements seront nécessaires pour augmenter le nombre de trains CFF circulant vers l'Allemagne afin de répondre aux besoins de la clientèle.

En raison de l'insuffisance des prestations fournies par le passé et de la dissolution consécutive de la société d'exploitation Cisalpino à la fin de l'année 2009, le trafic voyageurs international avec l'Italie repose à nouveau sur un modèle basé sur la gestion des itinéraires. Si des progrès ont été constatés en termes de qualité en 2010, le trafic est cependant resté trop instable, ne répondant ainsi pas aux standards des CFF, en dépit des vastes investissements consentis. Le nombre de pannes des véhicules ETR 470 a largement dépassé la moyenne et les véhicules de la nouvelle génération ETR 610 n'ont toujours pas obtenu l'autorisation administrative requise pour l'utilisation de la technique de pendulation. Depuis décembre 2010, une paire de trains du type ETR 610 circule certes entre Bâle et l'Italie, en passant par Lucerne et le St-Gothard, mais la technique de pendulation dont ces trains sont équipés ne peut être utilisée, ce qui rallonge les temps de parcours initiaux. En revanche, la situation s'est améliorée sur les axes du Lötschberg et de l'Arc lémanique.

La question du financement au cœur des développements à venir.

Toutes les discussions menées l'an dernier avec les clients, les collaborateurs et les représentants de la Confédération, des cantons, de la classe politique et de l'économie ont débouché sur la question du financement des prestations des transports publics et, en particulier, de celles fournies par les CFF en faveur de la population de notre pays. Il existe fort heureusement un consensus quant aux bénéfices d'une infrastructure performante et, notamment, de celle des CFF. Si les responsables

politiques ne remettent nullement en question la nécessité d'alouer davantage de fonds aux transports publics, il reste à définir la forme que doit revêtir ce financement.

Nous saluons le fait que la classe politique approfondisse la question des futurs modèles de financement et étudie toutes les solutions envisageables. Les décisions de principe présentées en janvier 2011 par le Conseil fédéral au sujet du futur financement des infrastructures de transport vont dans le bon sens.

En 2010, l'état insatisfaisant de la voie ferrée a nécessité l'aménagement de 60 tronçons de ralentissement sur le réseau des CFF (contre 34 en 2009). Amorcée depuis plusieurs années, cette augmentation devrait se poursuivre jusqu'en 2013, en raison notamment du besoin de rattrapage au niveau de l'entretien de l'infrastructure qui se chiffre à 3 milliards de francs. Les tronçons de ralentissement affectant la ponctualité des trains et la stabilité de l'horaire, notre clientèle devrait subir davantage de retards. En comparaison internationale, la ponctualité se maintient toutefois à un niveau exceptionnel, malgré la sollicitation croissante du réseau CFF et la hausse du nombre de ces tronçons. Cette performance illustre l'efficacité de l'entreprise et la compétence hors pair des collaboratrices et collaborateurs. L'amélioration durable de la ponctualité passe toutefois impérativement par une nette réduction du nombre de tronçons de ralentissement.

Nouvelle Convention sur les prestations.

Les CFF et la Confédération ont conclu la Convention sur les prestations pour les années 2011 et 2012. Celle-ci prend en considération les moyens supplémentaires requis pour l'entretien du réseau ferroviaire et prévoit une augmentation de 160 millions de francs par an des ressources allouées à cette fin. Les Chambres fédérales ont en outre relevé le plafond de dépenses de 140 millions pour remédier aux engorgements les plus urgents sur le réseau des CFF et pour mettre en œuvre des mesures d'amélioration des capacités et de la stabilité. Les ressources supplémentaires octroyées permettront à nos clients de bénéficier de trains plus ponctuels, de places assises plus nombreuses et de capacités accrues en trafic marchandises.

Développement durable.

Les CFF contribuent largement au développement durable de la Suisse, et ce à plusieurs égards, en faveur de la population, de l'économie, des clients, des collaborateurs, de l'environnement et des ressources naturelles. Une stratégie d'entreprise axée sur le développement durable se décline en trois dimen-

sions: rentabilité, respect de l'environnement et responsabilité sociale. Les CFF inscrivent leur performance durable dans la lignée des neuf objectifs du groupe.

Les stratégies des différents secteurs d'activité reposent sur les valeurs de la durabilité et visent une plus-value durable en termes économique, écologique et social.

En 2010, les CFF ont développé leur stratégie dans ce domaine et renforcé leur engagement en faveur du développement durable. Dans le cadre de programmes-cadres stratégiques, des bases ont été définies et des processus implémentés pour assurer la planification à moyen terme d'un développement durable de l'entreprise.

Au chapitre environnemental, nous avons introduit un système de management environnemental doté de la certification ISO 14001. Les programmes d'économie d'énergie et de protection du climat suivent le cap défini: les économies visées par les deux programmes ont pu être revues à la hausse.

Renouvellement de la CCT.

A l'issue d'âpres négociations avec les partenaires sociaux, les CFF ont conclu une nouvelle convention collective de travail (CCT), avec en point de mire un nouveau système de rémunération qui répond aux besoins actuels. La CCT 2011 et son nouveau système salarial entreront en vigueur au milieu de l'année 2011 et seront applicables jusqu'à la fin 2014.

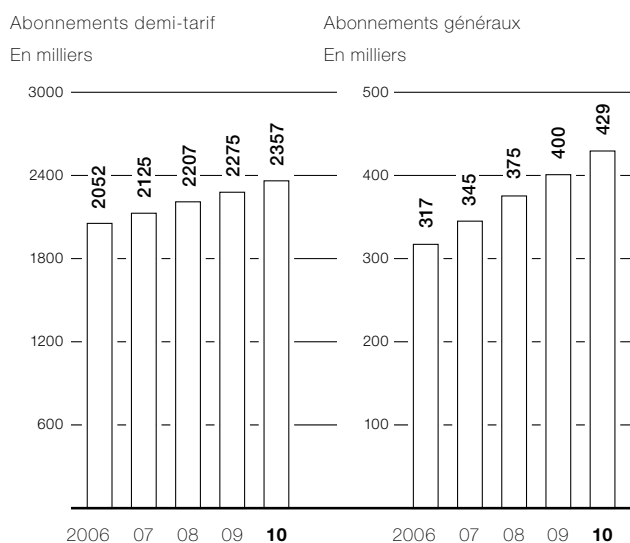
Avec la nouvelle mouture de la CCT, les collaborateurs disposent d'un système salarial parmi les plus modernes de Suisse, qui prend en compte les exigences propres à un poste et rémunère la performance individuelle de chaque collaborateur. Sur cette base, les CFF peuvent se conformer avec plus de flexibilité à la réalité du marché de l'emploi. Le nouveau système salarial est en outre source de transparence et d'égalité salariale pour l'ensemble de l'entreprise.

Aucun collaborateur ne subira de baisse de son salaire lors du changement de système. Le passage à des salaires conformes à ceux du marché aura lieu par étapes en fonction de la fluctuation naturelle.

Trafic voyageurs.

Affichant une hausse de 5 pour cent de la prestation de transport, à 17 513 millions de voyageurs-kilomètres, le produit du trafic n'a progressé que de 4,2 pour cent en trafic voyageurs,

Evolution des abonnements généraux et demi-tarif



essentiellement en raison de la croissance des titres de transport forfaitaires, au premier plan desquels figure l'abonnement général. Son utilisation par un nombre croissant de clients et pour des trajets de plus en plus longs grève le produit par voyageur-kilomètre, qui stagne à 15,9 centimes depuis deux ans. Cette tendance entrave durablement la capacité bénéficiaire des CFF.

Les ventes d'abonnements généraux et demi-tarif ont également progressé pour s'établir à respectivement 428 611 (2009: 400 277) et 2 357 338 unités en circulation (2009: 2 275 077). Les usagers sont de plus en plus nombreux à acheter leur billet via le Ticket Shop en ligne, par téléphone portable ou à un distributeur automatique. La part de billets achetés en libre-service en 2010 se chiffre à 67,9 pour cent (2009: 66,6 pour cent).

Alors que nos trains ont circulé à pleine capacité sur de nombreuses lignes aux heures de pointe et que le nombre de places assises s'est avéré parfois insuffisant, le taux moyen d'utilisation sur l'ensemble de la journée a faiblement progressé. En 2010, il a atteint 31,9 pour cent en trafic grandes lignes (2009: 30,7 pour cent) et n'a pas dépassé 19,5 pour cent en trafic régional (2009: 18,9 pour cent).

Les CFF et la Communauté de transport zurichoise (ZVV) ont signé en 2006 une convention instaurant un système de bonus/

malus. Les prestations fournies par les CFF sur le réseau RER zurichois sont ainsi évaluées en termes de qualité de service, de ponctualité, d'information en cas de dérangement et de propreté des trains et des gares. Alors que les CFF ont perçu un bonus en 2009, ils ont dû s'acquitter d'un malus de 617 000 francs en 2010, malgré un taux de ponctualité satisfaisant. Cette mauvaise note s'explique notamment par le manque d'informations ressenti par les clients en cas de dérangement.

Cette année encore, les collaborateurs des divisions Voyageurs et Infrastructure ont consenti des efforts supplémentaires à l'occasion de diverses grandes manifestations. A titre d'exemple, quelque 140 000 personnes ont pris le train en août pour se rendre à Frauenfeld pour la Fête fédérale de lutte suisse et des jeux alpestres. Le trafic de loisirs revêt une grande importance pour les CFF: 47,6 pour cent des voyageurs-kilomètres parcourus sur le réseau CFF en 2010 concernaient des personnes voyageant dans le cadre de leurs loisirs (2009: 48,7 pour cent).

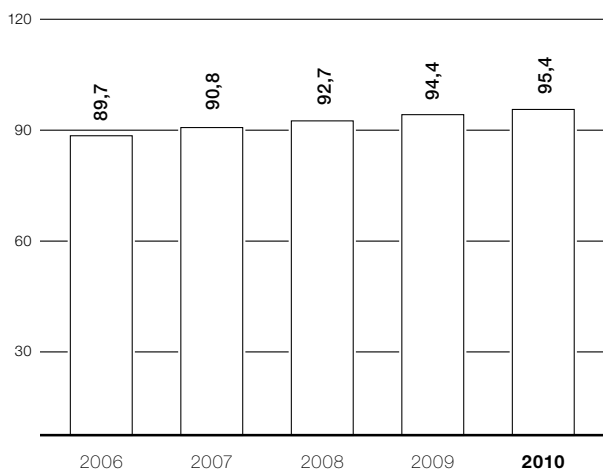
Les CFF s'engagent à faciliter les déplacements des personnes à mobilité réduite. Au cours de l'année écoulée, les spécialistes CFF ont travaillé avec «Accès pour tous», une fondation qui œuvre pour l'accessibilité des technologies, à la mise au point d'une solution permettant aux malvoyants et aux aveugles de consulter l'horaire en ligne. Les informations se présentent dorénavant sous forme de texte et non plus de tableaux. En effet ces derniers n'étaient pas adaptés aux lecteurs d'écran qui transcrivent le texte affiché en langue parlée.

Trafic marchandises.

L'activité du trafic marchandises est restée déficitaire malgré les vastes mesures d'assainissement engagées. De plus amples mesures s'imposent en trafic par wagons isolés pour atteindre l'équilibre.

Contrairement à l'activité internationale, CFF Cargo a fait les frais de la reprise hésitante de la conjoncture suisse et a clôturé l'exercice sur des chiffres en stagnation, notamment en trafic intérieur. La morosité de l'économie en 2009 n'a pas eu les mêmes retombées dans tous les secteurs. En trafic combiné ainsi que dans les secteurs sidérurgique et chimique, CFF Cargo a profité de l'embellie conjoncturelle. En revanche, les prestations réalisées pour la construction n'ont pas progressé et les transports postaux ainsi que le marché des biens commerciaux ont même affiché un léger repli. Le transport des betteraves à sucre a légèrement reculé en raison de la moins bonne récolte réalisée en 2010.

Nombre de trains par kilomètre de voie et par jour



A contrario, la relance s'est traduite par une nette croissance de l'ordre de 12,5 pour cent en trafic combiné international. Dans l'ensemble, le secteur d'activité International a enregistré une hausse de 15,4 pour cent des tonnes-kilomètres nettes. La faiblesse de l'euro a toutefois neutralisé l'évolution positive des transports et maintenu les produits du trafic au même niveau qu'en 2009. En trafic combiné ainsi que dans les secteurs sidérurgique et chimique, CFF Cargo a largement profité du redressement économique.

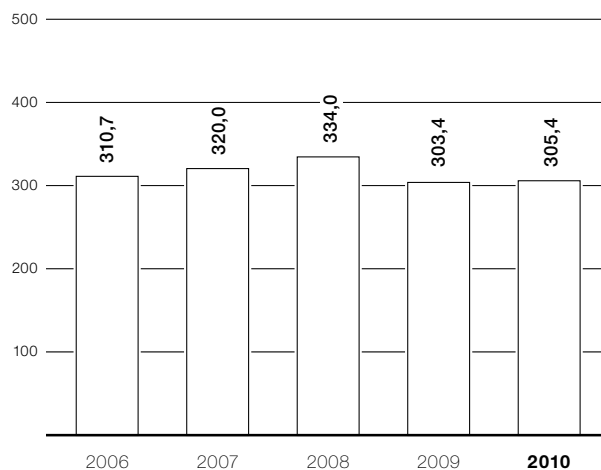
La réorganisation de Trenitalia et le retrait du trafic par wagons isolés ont affaibli les transports avec l'Italie et provoqué un recul du fret ferroviaire, qui n'a pas épargné CFF Cargo.

La ponctualité des trains de marchandises sur le territoire suisse s'est sensiblement améliorée (+3,8 pour cent), pour se hisser à 98,2 pour cent (2009: 94,4 pour cent)². La ponctualité des trains internationaux demeure insatisfaisante, mais la marge de manœuvre des CFF à cet égard est limitée.

En raison de la rapidité de la reprise économique à l'international, CFF Cargo a été confrontée à une pénurie temporaire de locomotives et de mécaniciens. Au cours des deux dernières années, la filiale avait en effet réduit suffisamment tôt les capacités, prenant les devants pour optimiser les coûts dans un contexte de crise économique. La flexibilité de la répartition a permis d'adapter rapidement les ressources aux besoins de la clientèle.

Evolution des produits locatifs de tiers

En millions de francs



Immobilier.

Immobilier joue un rôle essentiel au sein des CFF. La réussite commerciale du secteur profite tant aux entreprises qu'aux clients, aux contribuables et aux collaborateurs. Le bénéfice tiré de l'activité immobilière a une nouvelle fois permis de participer au paiement des intérêts et mensualités de remboursement du prêt accordé pour l'assainissement de la Caisse de pensions à hauteur de 79,2 millions de francs (2009: 196,3 millions) et de verser des indemnités compensatoires de 150 millions à Infrastructure, réduisant d'autant la contribution des pouvoirs publics au financement de l'infrastructure ferroviaire. Par ailleurs, la vente d'immeubles non destinés à l'exploitation ferroviaire contribue notablement à l'allègement de l'endettement des CFF.

En 2010, les produits issus des locations et des ventes ont représenté les principales sources de revenus. Les produits locatifs se sont chiffrés à 305,4 millions de francs (2009: 303,4 millions) et la cession d'immeubles a rapporté 83,5 millions de francs (2009: 239,3 millions).

En 2010, les locataires situés dans l'enceinte des 32 plus grandes gares ont dégagé un chiffre d'affaires légèrement supérieur à celui de l'année précédente (+1,7 pour cent) dans les secteurs de la vente et de la restauration. En revanche, le chiffre d'affaires des commerces établis dans les neuf gares RailCity s'est tassé à 1086,4 millions de francs (2009: 1091,3 millions).

² En trafic marchandises, les trains accusant un retard inférieur à 30 minutes sont réputés ponctuels au sens du standard international.

Ce léger recul s'explique par les travaux de construction entrepris en gare de Genève et de Zurich.

Soucieux de répondre davantage aux besoins de la clientèle, les CFF ont célébré en 2010 l'ouverture ou la réouverture de trois gares majeures (Aarau, Bienne et Olten) à l'issue de travaux d'aménagement. En outre, une douzaine de petites gares ont fait l'objet de travaux de transformation et de rénovation.

Les alentours de nos gares font partie d'un cadre que nous voulons agréable pour nos clients. Les CFF y ont développé quelque 80 grands projets dans l'optique d'une utilisation durable. Ils travaillent en étroite collaboration avec les représentants des communes, des villes et des cantons pour prendre en considération les exigences urbanistiques. CFF Immobilier a notamment franchi des étapes importantes dans la réalisation des projets Europaallee à Zurich, Südpark à Bâle, TransEurope à Neuchâtel et Locarno Muraltto.

A Berne Wankdorf et à Zurich Altstetten, de larges projets de construction seront réalisés d'ici à 2014 afin de regrouper divers services des CFF indépendants de leur implantation géographique. Nous améliorons ainsi la qualité des postes de travail pour des centaines de collaborateurs tout en libérant de nombreux immeubles qui bénéficient d'une situation stratégique au sein des deux villes avec, à la clé, des économies et des recettes supplémentaires sur le long terme.

Infrastructure.

Le maintien de la substance et le renouvellement de l'infrastructure ferroviaire requerront à l'avenir plusieurs centaines de millions de francs supplémentaires par an. En 2010, nous avons pu amorcer quelques mesures avec l'Office fédéral des transports pour dégager le plus rapidement possible des solutions de financement réalistes. La suppression de postes administratifs a déjà permis à CFF Infrastructure d'améliorer sensiblement son efficacité. D'ici à 2016, des mesures assorties d'économies récurrentes supérieures à 200 millions de francs par an seront mises en œuvre par étapes.

L'optimisation du management des installations est en cours depuis 2010 et devrait permettre la mise à jour annuelle des constats dressés par l'audit du réseau. Le premier rapport devrait être bouclé en mai 2011. La précision de la planification permettra d'améliorer l'affectation des ressources disponibles.

Le secteur d'activité Réseau a enregistré un déficit de 31,4 millions de francs (2009: -23,7 millions) qui s'explique en particulier par le surcroît de dépenses lié au maintien de la substance. La mise en service des nouveaux centres d'exploitation à Lausanne et Zurich en 2010 a marqué une étape importante pour la télécommande du réseau. D'ici à 2015, les trains circulant sur le réseau CFF seront pilotés à partir de quatre centres d'exploitation (Lausanne, Zurich, Olten et Pollegio).

Dans le cadre du programme ZEB, 63 projets relatifs à l'aménagement du réseau ferroviaire ont été approfondis en 2010 au moyen d'études et d'avant-projets. La première convention de mise en œuvre ZEB devrait être approuvée à la fin de l'année 2011 par le Conseil fédéral et donner ainsi le coup d'envoi d'un premier lot de projets en 2012.

Le secteur d'activité Energie a clôturé l'exercice sur un bénéfice de 36,3 millions de francs (contre 17,2 millions en 2009) favorisé par l'évolution des prix sur le marché de l'énergie.

En 2010, les CFF ont signé avec les cantons du Tessin et du Valais plusieurs accords de principe au sujet du renouvellement de la concession hydraulique, pérennisant ainsi le taux de 70 pour cent d'alimentation des trains CFF par de l'électricité d'origine hydroélectrique. Le renouvellement de la concession pour l'Etzelwerk (canton de Schwytz) est en suspens.

Aucun réseau ferroviaire au monde n'est exploité de manière aussi intensive que celui des CFF. En 2010, la sollicitation s'est encore accrue: le nombre moyen de trains circulant sur le réseau par kilomètre de voie et par jour s'est établi à 95,4, ce qui correspond à une hausse de 1,1 pour cent (94,4 en 2009).

Remerciements au personnel.

Des hommes au service des hommes: 28 143 collaboratrices et collaborateurs³ ont travaillé en 2010 pour les CFF et leurs clients. Les bons résultats enregistrés au cours de l'exercice sous revue sont le fruit de leur travail. Leurs efforts, leur engagement sans faille et leur compétence inégalée ont permis à nos clientes et clients de se sentir bien servis. Sur toute la ligne.

Le Conseil d'administration et la Direction du groupe adressent leurs sincères remerciements à l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs pour le travail remarquable qu'ils ont accompli en 2010 au service de l'entreprise, des 951 000 voyageurs quotidiens et de tous les autres clients. La réussite des CFF, c'est aussi la réussite des collaborateurs.

³ Nombre moyen d'employés aux CFF en 2010 en équivalents temps plein.



Giulia, 12 ans, et Matteo, 13 ans, Airolo

«A quand la fin
des embouteillages
au St-Gothard?»

Est-ce qu'un jour, les embouteillages sur la route du St-Gothard à Pâques appartiendront au passé? Impossible à dire. Ce qui est certain, par contre, c'est que rejoindre le Sud en empruntant le train sera bientôt encore plus simple et plus confortable. Grâce au nouveau tunnel de base du St-Gothard, les clientes et clients des CFF gagneront Milan en une heure de moins. Et ce, bien sûr, sans bouchon!

Dans le monde entier, les CFF sont réputés pour leur performance élevée sur un réseau fort sollicité. Aucun réseau ferroviaire n'est exploité de manière aussi intensive que le nôtre. Nulle part ailleurs le train n'est aussi plébiscité qu'en Suisse. L'aménagement de l'axe nord-sud transalpin profite non seulement à l'ensemble de l'Europe, mais aussi et surtout à la nature. De fait, en accroissant les capacités sur le rail, nous ménageons l'environnement.



Responsabilité envers la société et l'environnement

Le développement durable, élément déterminant de la stratégie de l'entreprise.

En Suisse, les chemins de fer sont utilisés comme nulle part ailleurs, 951 000 personnes empruntant chaque jour les trains des CFF. Il nous importe donc d'entretenir un dialogue permanent avec nos clients pour connaître leurs besoins et développer notre offre en conséquence. Pour beaucoup, les CFF sont bien plus qu'une entreprise ferroviaire moderne et performante. Nous devons donner l'exemple, que ce soit en tant qu'employeur, commanditaire ou garants d'une gestion réfléchie et durable de l'environnement et des ressources. Soucieux d'y parvenir, nous nous appuyons sur une stratégie globale de développement durable.

Pour notre entreprise, le développement durable signifie la prise en charge d'une responsabilité économique, écologique et sociale. En effet, nous voyons dans la rentabilité économique, le respect de l'environnement et la responsabilité sociale – trois facteurs-clés de réussite de toute entreprise – une opportunité de créer des avantages sur le long terme pour la population et l'économie nationale.

Nous cherchons à entretenir un dialogue et un contact étroit avec nos clients pour connaître leurs attentes à l'égard de notre entreprise ainsi que leurs impressions vis-à-vis de nos prestations au quotidien.

En tant que plus grande entreprise de transport suisse, nous avons conscience de notre responsabilité. En 2010, les CFF ont adopté une stratégie globale de développement durable pour générer une plus-value durable pour les clients, l'entreprise, l'environnement et la société.

Les neuf objectifs du groupe, qui permettent de piloter la performance durable globale de l'entreprise, recouvrent les trois dimensions du développement durable que sont l'économie, l'environnement et la société. En outre, des objectifs partiels ambitieux ont été fixés jusqu'en 2015, notamment pour

- conserver, voire renforcer, l'atout écologique du chemin de fer par rapport aux autres moyens de transport et améliorer la performance environnementale du groupe;
- continuer à réduire les coûts et les risques liés à l'environnement;
- exploiter davantage l'atout écologique sur le marché et favoriser ainsi le transfert du trafic de la route vers le rail;
- garantir l'amélioration systématique de la performance environnementale à l'échelle du groupe.

Evolution de la société – Chances et défis.

Les besoins de mobilité des personnes et des biens ne cessent d'augmenter. Parallèlement, l'économie et la population exercent une pression accrue pour bénéficier de prestations de transport alliant coûts abordables, confort et respect de l'environnement. Le premier défi consiste donc à renforcer l'offre de mobilité sans nuire à l'environnement ni aux générations futures. Les CFF doivent saisir cette occasion pour poursuivre le développement harmonieux de la mobilité et de la durabilité.

La mission même des CFF souligne l'immense responsabilité qui incombe à l'entreprise en termes de développement durable. Les CFF proposent des solutions attrayantes, économiques et

écologiques pour le transport des personnes et des marchandises, principalement par le rail. Ils accordent une importance majeure à l'amabilité, à la ponctualité, à la sécurité et à la propreté, prenant ainsi la tête du classement européen en termes de qualité. Les CFF adoptent une approche entrepreneuriale cohérente et réalisent un bénéfice approprié. Ils contribuent à développer une mobilité intégrée en rendant le chemin de fer accessible et convivial. En outre, ils sont un employeur moderne et socialement responsable qui propose des postes de travail attrayants.

Le développement durable au quotidien.

Les prestations des CFF jouent un rôle important pour la Suisse, son économie, sa population actuelle et future, ainsi que ses ressources naturelles. Chaque jour, les CFF transportent plus de 951 000 voyageurs et 200 000 tonnes de marchandises sur le réseau ferroviaire le plus sollicité au monde. Nulle part ailleurs le train n'est pas aussi plébiscité que dans notre pays. En reliant la Suisse et ses régions grâce à une vaste offre de transport et un réseau extrêmement dense, les CFF favorisent le développement des villes et des régions au-delà des grands centres urbains. Ils créent des emplois dans tout le pays. Soucieux de l'environnement, ils participent de surcroît activement à la réduction des nuisances pour l'homme et la nature.

Les neuf objectifs du groupe.



Satisfaction de la clientèle

La clientèle et le monde politique attendent des CFF qu'ils fournissent des prestations de qualité, notamment des solutions de mobilité attrayantes, avantageuses et respectueuses de l'environnement. De plus, les prestations doivent conjuguer amabilité, sécurité, propreté et ponctualité. Etant donné le nombre croissant de clients, ces objectifs s'avèrent de plus en plus ambitieux. Pour savoir s'ils satisfont aux besoins de la clientèle, les CFF mènent des enquêtes régulières, tant auprès des clients du trafic voyageurs et du trafic marchandises qu'auprès des cantons.



Image du groupe

En Suisse comme à l'étranger, les CFF sont réputés pour leur ponctualité, leur fiabilité et leur confort. L'image qu'ils véhiculent constitue un facteur de réussite essentiel. Les CFF sont tributaires de l'estime témoignée par les clients, les citoyens, la classe politique et les cantons pour mener une activité rentable et relever leurs défis avec succès.



Satisfaction du personnel

Des collaborateurs satisfaits et motivés sont garants de la qualité du service et des produits et, ainsi, de la satisfaction de la clientèle. Pour une entreprise de services comme les CFF, la satisfaction du personnel constitue la clé du succès.



Ponctualité des voyageurs

Le principal critère de qualité d'une entreprise de chemin de fer réside dans la ponctualité. Les voitures ont beau être d'une propreté irréprochable et les annonces par haut-parleurs énoncées parfaitement, ces critères ont peu de poids lorsqu'un client manque sa correspondance ou son rendez-vous à la suite d'un retard. La ponctualité est tout simplement primordiale. Depuis deux ans, les CFF mesurent comment elle est vécue par les clients. Le calcul tient compte du nombre de passagers à bord des trains et du taux de voyageurs concernés par une rupture de correspondance consécutive à un retard.



Sécurité

L'acheminement des voyageurs et des marchandises en toute sécurité compte parmi les critères de qualité des CFF. Telle est l'attente de la Confédération, en sa qualité de propriétaire, et les CFF ont d'ailleurs inscrit la sécurité au rang de leurs principales priorités. Les clients et les collaborateurs doivent pouvoir faire confiance aux CFF. Le calcul de l'indice de sécu-

rité annuel porte sur les accidents du travail, de manœuvre et de circulation des trains, toutes divisions confondues.



Résultat annuel

Le coût du système ferroviaire est élevé. Les principales charges concernent le maintien de la substance et l'extension de l'infrastructure, le développement des gares, la modernisation du matériel roulant, les ressources humaines et les améliorations en matière de sécurité et de qualité. Quant aux produits, ils se composent essentiellement des recettes du trafic voyageurs et d'Immobilier, auxquelles s'ajoutent les contributions de la Confédération.



Flux de trésorerie disponible

En termes simples, le flux de trésorerie disponible correspond aux ressources provenant de l'activité de l'entreprise, déduction faite des charges opérationnelles et des investissements. Il témoigne de la capacité d'une entreprise à financer elle-même ses investissements. Un flux de trésorerie disponible négatif indique qu'en fin d'exercice, l'entreprise ne dispose pas des liquidités nécessaires pour financer les investissements par ses propres moyens et se voit donc obligée d'emprunter des fonds, ce qui aggrave son endettement.



Position concurrentielle/part de marché

Quel est l'attrait des prestations des CFF par rapport à celles de leurs concurrents? Le rapport prix-prestation est-il adéquat? Les CFF mesurent leur position concurrentielle dans quatre domaines: trafic voyageurs national et international, trafic marchandises et produits locatifs d'Immobilier. L'objectif consiste à renforcer les parts de marché tout en garantissant une croissance rentable. Pour atteindre cet objectif en trafic voyageurs international, les CFF misent sur leur coopération avec la Deutsche Bahn et la SNCF, tandis que Cargo table sur le trafic combiné en déployant sa stratégie de terminaux.



Viabilité écologique

Les voyageurs qui prennent le train arrivent à destination à l'heure, en toute sécurité et dans le respect de l'environnement. Ils consomment quatre fois moins d'énergie que les automobilistes et émettent vingt fois moins de CO₂. Avec la même quantité d'énergie, les CFF transportent aujourd'hui un tiers de marchandises et de voyageurs de plus qu'il y a vingt ans en recourant à un mix énergétique écologique. Ces dernières années, l'entreprise a par ailleurs réduit le bruit causé par son parc de véhicules, assaini plusieurs sites contaminés et diminué les émissions polluantes imputables aux véhicules diesel.



Nous sommes soucieux du bien-être de nos clients.

Le bien-être de nos clients nous tient à cœur. Nous souhaitons qu'ils soient bien servis, sur toute la ligne. Pour savoir ce qui les amène à prendre le train, nous interrogeons chaque année 20 000 usagers par téléphone. Nous recueillons aussi les impressions des clients de CFF Cargo et d'Immobilier, dans l'optique de nous améliorer en continu.

Le dialogue avec nos clients nous tient à cœur. Afin de nous améliorer et d'adapter notre offre aux besoins de notre clientèle, il nous faut connaître les impressions des usagers à l'égard de nos prestations et de notre service, raison pour laquelle nous multiplions les initiatives pour recueillir leur avis. Dans le cadre du Conseil clientèle et du Comité clientèle, nous réfléchissons ensemble à de nouvelles idées et à diverses solutions en trafic voyageurs et en trafic marchandises. Par ailleurs, nous avons sélectionné vingt clients test qui examinent de manière critique l'offre et les services des CFF afin d'en identifier les points faibles. Ces clients mystère sont chargés de juger la qualité de la prise en charge des usagers et de l'information à la clientèle, dans les gares et dans les trains, en fonction de critères clairement définis. Leurs commentaires nous permettent ainsi d'arrêter des mesures complémentaires.

Information à la clientèle et ponctualité mieux notées.

L'Etude Continue Voyageurs (ECV) mesure depuis 1983 la mobilité et la satisfaction des usagers par rapport aux CFF. Tous les mois, l'institut de sondage Link interroge par téléphone environ 2000 personnes.

Ces enquêtes indiquent des résultats réjouissants: la satisfaction globale des personnes interrogées s'est inscrite à 75,9 points sur une échelle de 100 en 2010 (75,6 points en 2009). Elle a même atteint une nouvelle valeur record de 79,9 points (79,4 en 2009) s'agissant de l'information aux voyageurs, souvent critiquée. L'appréciation des voyageurs en matière d'information dans les trains est en nette amélioration (70,7 en 2010 contre 69,8 en 2009). Nos efforts pour une information à la clientèle en temps réel semblent donc porter leurs fruits.

Si les usagers attribuent une meilleure note à la notion de confort global, qui a progressé de 0,2 point en 2010, à 72,0 points, ils se montrent plus mécontents à l'égard du nombre de places

assises. Ce dernier résultat n'est guère étonnant compte tenu du taux d'occupation des trains pendant les périodes de pointe. En effet, près de 50 pour cent des voyageurs empruntent le train aux heures de grande affluence, une période qui représente un quart de la journée horaire. Toutefois, l'utilisation moyenne des capacités sur l'ensemble de la journée a été chiffrée à 31,9 pour cent en trafic grandes lignes et seulement à 19,5 pour cent en trafic régional.

En matière d'offre et de prestations, l'indice de satisfaction a progressé de 0,2 point, à 73,7 points, tandis que la ponctualité de nos trains a bénéficié d'une augmentation de 0,8 point.

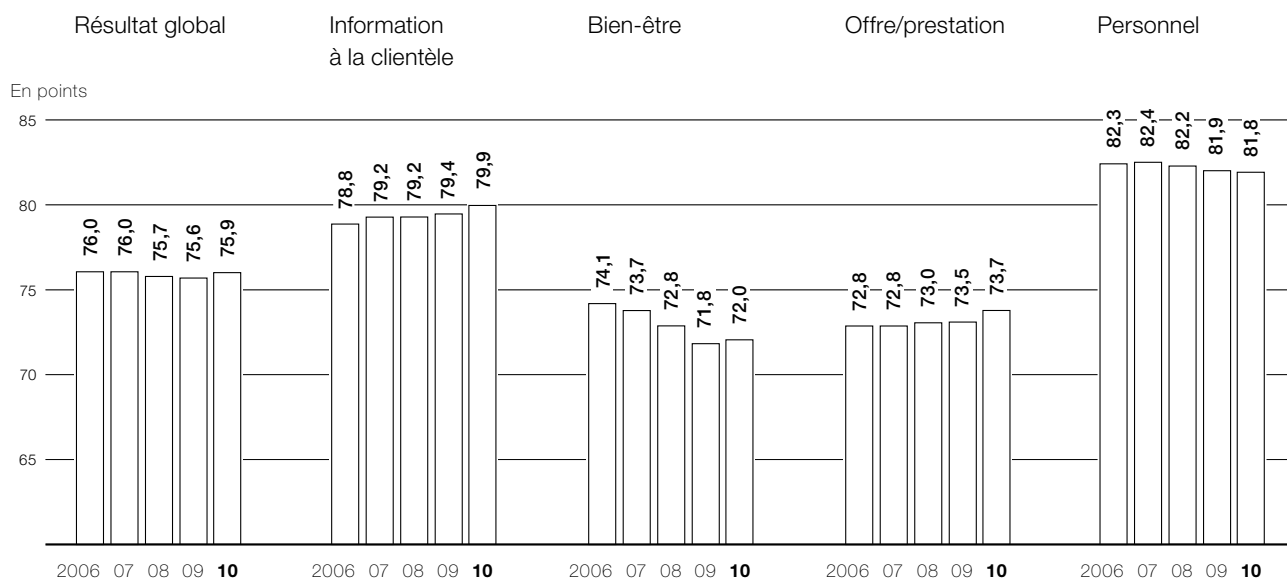
La satisfaction dans le domaine amabilité/compétence du personnel des CFF demeure élevée, à 81,8 points, en recul de 0,1 point par rapport à l'exercice précédent.

Réactions de 41 000 clients.

Le Service clientèle des CFF est le premier à connaître les motifs de satisfaction et de frustration des voyageurs. En 2010, il a reçu 41 000 courriers ou e-mails, soit 1000 de moins qu'en 2009.

Il convient d'ajouter à ces réactions plus de 20 000 demandes de remboursement en raison de retards majeurs. En pareil cas, la législation européenne sur le droit des passagers prévoit que les voyageurs des trains internationaux ont droit au remboursement de leur billet à raison de 25 pour cent du prix pour un retard de plus d'une heure, et de 50 pour cent pour un retard de plus de deux heures. Le nombre de demandes de remboursement, qui avoisinait les 8000 en 2009, a plus que doublé à la suite du durcissement des dispositions européennes. Il est probable que cette tendance se poursuive et que les prétentions des clients se multiplient une fois qu'ils auront pris connaissance des nouveaux droits des passagers établis par l'Union européenne.

Satisfaction de la clientèle



Les autres réclamations reçues par le Service clientèle portent essentiellement sur les prix des billets, la suppression des espaces silence dans les voitures de deuxième classe en trafic grandes lignes et la ponctualité. Elles sont systématiquement analysées par le personnel compétent afin d'apporter des améliorations telles que réparations de voitures, modifications de processus ou, en cas de problèmes récurrents de correspondance, réajustement des horaires.

La Confédération et les cantons satisfaits du flux d'information.

Nous interrogeons régulièrement les offices cantonaux et l'Office fédéral des transports, en tant que commanditaires du trafic régional, sur leurs expériences avec les CFF. Réalisée pour la première fois par voie électronique en 2010, l'enquête montre que la satisfaction globale spontanément exprimée accuse un léger recul de 0,2 point par rapport à 2009, atteignant 71,1 points sur une échelle de 100. En matière de flux d'information et de communication avec les CFF, la Confédération et les cantons se sont cependant montrés légèrement plus satisfaits. Ils ont également donné une meilleure appréciation aux «Journées cantonales» régulièrement organisées par les CFF, alors qu'ils ont été un peu plus critiques à l'égard de l'uniformité de l'identité visuelle de l'entreprise ainsi que de l'importance que les CFF revêtent pour la compétitivité et la desserte des cantons. La

satisfaction globale des commanditaires en matière de trafic régional s'est hissée en 2010 à 69,9 points, soit une augmentation de 2,1 points.

Des clients satisfaits des gares.

En 2010, les CFF ont également interrogé près de 6500 personnes fréquentant les 32 plus grandes gares suisses sur les principaux thèmes tels que la sécurité et la propreté des gares, mais aussi sur la signalisation, l'offre de places, l'éclairage et la diversité des prestations en gare.

La satisfaction globale à l'égard de l'offre et des prestations proposées par les gares a augmenté de 0,8 point, à 79,1 points. Les clients interrogés ont notamment attribué une meilleure note à la propreté et à la sécurité aux heures creuses en soirée. De même, ils semblent apprécier les lourds investissements opérés par les CFF pour améliorer l'aspect convivial des gares, comme l'atteste la belle progression de l'indice de satisfaction à l'égard des gares entièrement rénovées d'Olten, d'Aarau et de Bienne. Les résultats de l'enquête de satisfaction sur les gares sont d'autant plus réjouissants qu'aucun des indices n'a reculé par rapport à l'exercice précédent. Les CFF continuent à s'investir pour rendre les gares plus attrayantes et plus modernes.

Satisfaction légèrement en baisse des clients de CFF Cargo.

L'indice de satisfaction de la clientèle de CFF Cargo a connu une évolution moins favorable. Le résultat pour le secteur d'activité Suisse de CFF Cargo a reculé de 7,61 à 7,46 points (sur une échelle de 10 points). Ont été jugés plus sévèrement que l'année précédente la gestion des réclamations, le rapport qualité-prix, les offres et la gestion des wagons. En revanche, la satisfaction des clients reste relativement stable en ce qui concerne le contact avec leurs interlocuteurs commerciaux de CFF Cargo, la qualité du transport, le service clientèle et la communication.

Le record enregistré l'année précédente dans le secteur d'activité International n'a pas pu être renouvelé, l'indice de satisfaction ayant régressé de 7,88 à 7,41 points. Si les clients ont particulièrement salué les compétences des interlocuteurs commerciaux, la communication et le déroulement du transport, il n'en est pas de même pour la gestion des réclamations et le

rapport qualité-prix. L'image du secteur a également été moins bien perçue tandis que la facturation a été mieux notée.

Bien servis. Sur toute la ligne.

En 2011, nous entendons continuer à nous investir pour nos clients et à améliorer nos prestations. Nous souhaitons qu'ils soient toujours bien servis, et ce sur toute la ligne.

La parole aux clients

A l'automne 2009, les CFF ont créé un Conseil clientèle Voyageurs afin d'institutionnaliser le dialogue avec leurs clients et d'axer davantage encore l'offre et le service à la clientèle sur les besoins des usagers. A ce jour, les 29 membres du Conseil clientèle se sont déjà réunis à six reprises avec les représentants des CFF.

Les suggestions du Conseil clientèle ont porté leurs fruits. Ainsi, la voie et le côté de descente seront désormais annoncés à l'entrée en gare dans les nœuds principaux tandis que l'arrêt suivant sera indiqué au départ des trains, tant au début qu'à la fin de l'annonce. Le Conseil clientèle s'est par ailleurs déclaré favorable au renforcement de la publicité de tiers sur les trains pour assurer des revenus supplémentaires aux CFF. Il s'est toutefois opposé à la publicité à même les vitres ainsi qu'aux communiqués promotionnels diffusés par haut-parleurs, privilégiant les messages publicitaires visuels.

Le mandat du premier Conseil clientèle s'achèvera en 2012.



Céline, 20 ans, Nyon et Lucas, 22 ans, Berne

Quand se reverra-t-on?

Au cours des dernières années, les distances n'ont cessé de diminuer en Suisse. Grâce à l'horaire cadencé des CFF et à des trains au confort sans cesse amélioré, chacun dispose d'une grande liberté de mouvement. Les CFF rapprochent les Suisses.

Chaque jour, 951 000 personnes recourent à l'offre des CFF, que ce soit pour se rendre au travail, dans le cadre de leurs loisirs, pour assister à des manifestations ou rendre visite à des amis. Avec Voie 7 et l'abonnement demi-tarif, les moins de 25 ans peuvent circuler dans toute la Suisse à partir de 19 heures sans déboursier le moindre centime.



L'environnement, un engagement pour les CFF.

Nos clients sont séduits non seulement par notre offre de transport, mais aussi par la performance environnementale élevée des chemins de fer. C'est aussi une des raisons pour lesquelles de nombreuses personnes optent pour les CFF. Forts de ce constat, nous nous sommes fixé pour objectif de consolider l'atout écologique du train.

Au cours de l'année sous revue, les CFF ont adopté une stratégie globale de durabilité. Dans le domaine de la viabilité écologique, nous nous sommes fixé d'ambitieux objectifs:

- D'ici à 2015, nous voulons instaurer à l'échelle du groupe un système de management environnemental conforme à la norme ISO 14001 internationalement reconnue. Nous devons donc redoubler d'efforts en termes de production durable et d'amélioration de la prestation environnementale pour asseoir le développement futur.
- D'ici à 2020, nous souhaitons réduire de 30 pour cent les émissions de CO₂ liées à l'exploitation (année de référence: 1990).
- Nous avons l'intention d'optimiser l'efficacité énergétique et de réaliser des économies d'énergie. Le programme d'économie d'énergie lancé en 2008 a pour but de diminuer la consommation d'énergie de 10 pour cent d'ici à 2015 par rapport à la valeur initialement prévue pour cette date. Cela représente environ 230 GWh par an, soit la consommation électrique annuelle de 60 000 foyers en Suisse.
- A l'avenir, nous nous engageons à informer davantage nos clients et tous ceux qui le souhaitent en Suisse au sujet de l'utilité de notre entreprise pour l'homme comme pour l'environnement. En leur qualité d'entreprise ferroviaire, les CFF disposent d'un atout écologique considérable et contribuent à répondre aux besoins de mobilité de notre pays, dans le respect de l'environnement.

En 2010, les CFF ont vu leurs efforts couronnés de succès. Leur engagement a en effet été honoré par l'Union internationale des chemins de fer (UIC) qui leur a décerné le «Sustainability Award». L'UIC a notamment souligné l'impact résolvant positif de l'intégration systématique des considérations sur le développement durable dans la planification stratégique de l'entreprise ainsi que dans les conventions d'objectifs des cadres CFF.

Systèmes de management environnemental.

Soucieux de piloter et de surveiller avec une efficacité accrue la prestation environnementale dans l'ensemble du groupe, les CFF prévoient l'introduction d'un système de management environnemental global à l'horizon 2015. En 2010, ils ont franchi une première étape majeure, à savoir l'introduction et la certification selon la norme ISO 14001 d'un système de management environnemental à l'échelle du groupe. Ce système regroupe l'ensemble des systèmes actuellement en place dans l'entreprise, notamment chez Operating Voyageurs et au Centre technique ferroviaire d'Infrastructure, à Högendorf, qui ont tout deux vu leur certification reconduite en 2010.

Au cours des prochaines années, les CFF concentreront également leurs efforts sur la formation et sur la sensibilisation en matière de viabilité écologique. Depuis 2007, les collaborateurs d'Operating Voyageurs, et notamment les mécaniciens, sont régulièrement informés des principaux thèmes liés à l'environnement. D'autres secteurs de l'entreprise ont organisé des formations en 2010. A ce jour toutefois, les CFF ne disposent d'aucun système de recensement des besoins de formation aux problématiques environnementales.

Efficacité des premières mesures du programme en faveur de la protection du climat.

Environ un tiers des émissions de CO₂ liées à l'exploitation, soit quelque 136 000 tonnes en 2010, provient respectivement des locomotives diesel et des véhicules routiers, du chauffage des bâtiments et de la production de courant. Les programmes «Economies d'énergie» et «Protection du climat» permettent aux CFF de réduire non seulement leur consommation énergétique, mais aussi leurs émissions de CO₂ à de nombreux endroits. Les CFF réalisent ainsi des économies tout en ménageant l'environnement.

Amélioration du matériel roulant.

La réduction des émissions de CO₂ passe aussi par l'amélioration des locomotives. Le renouvellement du parc de locomotives diesel améliorera considérablement le bilan carbone des CFF dans les prochaines années. En 2010, les CFF ont commandé à Stadler Rail 30 locomotives hybrides à deux essieux pour le service de remise et le service de la manœuvre de CFF Cargo pour un montant total de 88 millions de francs. Equipées de deux moteurs électriques et d'un moteur diesel auxiliaire, les locomotives hybrides sont particulièrement respectueuses de l'environnement. Moins bruyantes que les locomotives de manœuvre conventionnelles, elles rejettent aussi nettement moins de CO₂. Les CFF misent sur le recours à ce type de matériel à compter de 2012/2013 pour réduire de 4300 tonnes par an leurs émissions de CO₂.

Les CFF entendent également améliorer le bilan carbone des autres locomotives et tracteurs diesel. Au cours de l'exercice sous revue, les spécialistes ont analysé le potentiel de différentes mesures techniques et opérationnelles et dispensé des conseils pour une conduite à la fois économe et respectueuse du climat. Leurs conclusions seront présentées aux mécaniciens de locomotives diesel au premier semestre 2011 dans le cadre des cours EcoDrive.

En 2010, les CFF ont globalement réduit leurs émissions de CO₂ de 2189 tonnes, essentiellement grâce à des mesures d'assainissement et d'optimisation énergétique des bâtiments. Citons, à titre d'exemple, l'amélioration du calorifugeage des bâtiments d'exploitation d'Operating Voyageurs à Lucerne ainsi que l'assainissement des fenêtres et des portes. En augmentant la proportion de bois par rapport aux carburants fossiles dans la production d'énergie thermique, les Ateliers industriels d'Yverdon ont réduit d'environ 400 tonnes leurs émissions de CO₂. Le centre de réparation de Zurich-Altstetten a, pour sa part, diminué de 320 tonnes ses émissions de CO₂ en ajustant ses horaires d'exploitation et en abaissant la température des lignes de transmission.

Dès 2008, les CFF ont conclu avec l'Agence de l'énergie pour l'économie (AEnEC) des conventions d'objectifs concernant 132 de leurs bâtiments dans le but d'optimiser l'efficacité énergétique et de réduire encore les émissions de CO₂. D'autres mesures seront mises en œuvre dans les années à venir.

En 2010, les CFF ont réalisé des avancées notables dans l'élaboration d'un standard pour le remplacement du chauffage.

Lors du renouvellement des systèmes de chauffage, il conviendra de se conformer autant que possible au même standard à l'échelle de l'entreprise et de faire la part belle aux énergies renouvelables, comme le bois. Le nouveau standard doit être approuvé et mis en œuvre en 2011.

Lors de l'exercice sous revue, le parc de véhicules routiers des CFF a produit 9500 tonnes de CO₂, soit 300 tonnes de moins qu'en 2009. Cette belle performance est attribuable au remplacement de véhicules vétustes par de nouveaux modèles plus économes, à une diminution de la consommation de carburant grâce à un recours accru au diesel ainsi qu'à une réduction globale du parc automobile. Les CFF misent en outre sur un programme de sensibilisation et de formation à l'efficacité énergétique applicable à la conduite pour amorcer une nouvelle baisse substantielle des émissions de CO₂. En 2011, 250 collaborateurs de CFF Immobilier RailClean qui sont fréquemment sur les routes pour effectuer le nettoyage des gares participeront au cours pilote EcoDrive. Les spécialistes estiment qu'il serait ainsi possible de réduire d'environ 10 pour cent la consommation en carburant. La formation EcoDrive devrait être étendue à l'ensemble du groupe au cours des prochaines années.

Un programme d'économie d'énergie efficace.

Le programme d'économie d'énergie lancé en 2008 est un succès. En trois ans, les CFF ont déjà réalisé des économies cumulées de 119 GWh et dépassé de 6 pour cent les objectifs.

Jusqu'à présent, les mécaniciens de locomotive ont joué un rôle majeur en adoptant un style de conduite économe. A l'issue d'une première formation et d'une campagne de sensibilisation en 2009, les CFF ont dévoilé, en 2010, le deuxième volet de formation axé sur la comparaison des profils de conduite des trains en exploitation avec des profils de conduite idéale afin de montrer aux mécaniciens le potentiel considérable d'une conduite économe. En 2010, les mécaniciens ont ainsi réduit de 54 GWh la consommation énergétique annuelle des locomotives.

Le programme d'économie d'énergie crée également d'autres effets de synergie, comme en témoigne l'exemple de Subingen. Les habitants de cette commune située sur la ligne Olten-Soleure s'étaient déjà plaints à plusieurs reprises des odeurs émanant des freins mécaniques des trains ICN. Les mécaniciens de locomotive doivent, en effet, réduire la vitesse des ICN de 200 à 100 km/h à proximité de Subingen. La procédure de

freinage assistée par ordinateur sollicite les freins automatiques et mécaniques ainsi que les freins électriques. Les spécialistes des CFF ont mis au point une solution permettant aux mécaniciens de gérer de manière ciblée l'usage des freins électriques. La mesure s'accompagne d'un double effet positif puisqu'elle permet de réduire considérablement les nuisances olfactives et d'économiser de l'énergie. En effet, le recours accru aux freins électriques génère une source supplémentaire d'énergie qui alimente le réseau. Au total, les CFF devraient ainsi économiser 1,5 GWh par an.

En 2010, CFF Infrastructure a conclu avec l'Agence de l'énergie pour l'économie (AEnEC) une convention d'objectifs qui vise à améliorer l'efficacité énergétique et le bilan carbone des bâtiments d'Infrastructure ainsi qu'à optimiser les fonctionnalités techniques du chauffage des aiguilles. Mises en œuvre dès 2011, les mesures devraient générer des économies de 5,4 GWh la première année.

Perspectives et défis du programme d'économie d'énergie.

Le programme d'économie d'énergie des CFF est sur la bonne voie. Le projet de «conduite adaptative» lancé en 2010 joue un rôle décisif pour sa réussite à long terme. L'objectif est de garantir une exploitation aussi fluide que possible. Désormais, les mécaniciens recevront automatiquement des recommandations qui leur permettront d'adopter un style de conduite plus fluide, basé sur l'anticipation. Ils sauront, par exemple, à l'avance s'ils doivent circuler rapidement ou, au contraire, décélérer en raison d'un signal à l'arrêt. Une «conduite adaptative» améliore à la fois l'efficacité énergétique et la stabilité de l'horaire. Les CFF comptent ainsi économiser jusqu'à 5 pour cent de la consommation énergétique globale liée à l'exploitation. D'autres optimisations techniques du parc de véhicules contribueront par ailleurs à l'atteinte des objectifs.

Dans les années à venir, les CFF prévoient également de mettre l'accent sur la transparence, en instaurant à l'échelle de l'entreprise des systèmes de facturation basés sur la consommation pour l'approvisionnement interne en énergie, afin de mettre en place des mesures incitatives efficaces. Dans ce contexte, ils comptent introduire en 2011 une comptabilité énergétique commune à tous les bâtiments CFF.

Le programme d'économie d'énergie des CFF a permis d'économiser 119 GWh, soit l'équivalent de la consommation de 30 000 foyers.

Réduction du bruit.

En Suisse comme ailleurs, la réduction des émissions sonores est un sujet de préoccupation permanent. Source de nuisances acoustiques, les CFF essuient sans cesse les critiques des riverains. Soucieux de répondre à leurs attentes, ils multiplient depuis des années les efforts pour réduire le bruit.

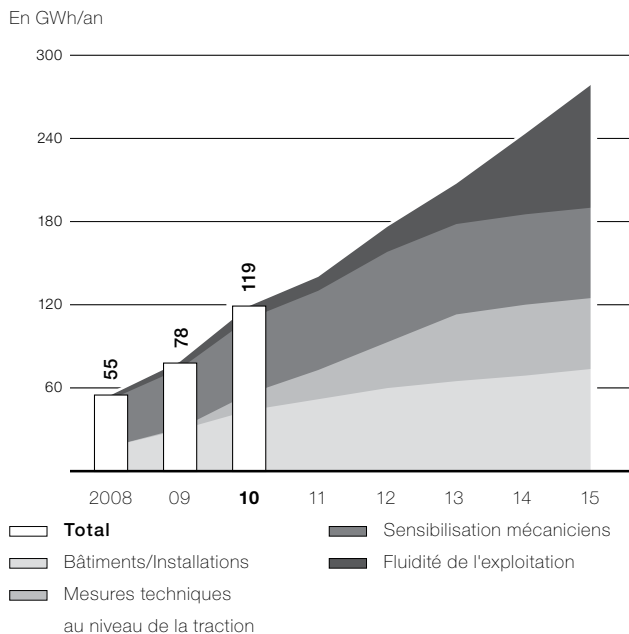
En Europe, les chemins de fer ont une longue expérience de la protection contre le bruit. L'aménagement de parois et de fenêtres antibruit compte parmi les mesures les plus répandues. C'est toutefois la mise en service de véhicules à faible niveau sonore qui offre le meilleur rapport qualité/prix, puisqu'elle a une incidence sur l'ensemble du réseau. Les chemins de fer peuvent éliminer une grande partie des nuisances sonores en optimisant le contact entre la roue et le rail. Les semelles traditionnelles en fonte grise rendent les roues rugueuses, tandis que les semelles en composites les maintiennent toujours lisses. C'est la raison pour laquelle le choix des semelles joue un rôle essentiel dans la diminution du bruit. Fin 2010, les CFF ont franchi une étape décisive: quelque 6500 wagons (5500 chez CFF Cargo et 800 chez CFF Infrastructure) sont désormais équipés de semelles de freins K en matériaux composites. De plus, CFF Cargo a acquis près de 2000 wagons dits «silencieux».

Pour évaluer les performances des semelles de frein LL en matériaux composites, encore non homologuées mais moins coûteuses que les semelles de frein K, les CFF participent à des programmes d'essais internationaux. Il est en effet dans leur intérêt que les émissions sonores des véhicules étrangers diminuent au plus vite, ces derniers représentant deux tiers du trafic de transit en Suisse.

En 2010, les CFF ont encore érigé 25 kilomètres supplémentaires de parois antibruit sur leur réseau.

Dans le cadre d'un projet européen, les CFF expérimenteront pendant trois ans des solutions à moindre coût de protection contre les vibrations au niveau de l'infrastructure et du matériel

Economies visées par le programme d'économie d'énergie d'ici 2015



roulant. Ils entendent ensuite mettre au point et appliquer les mesures les plus prometteuses. Le financement requis a pu être garanti en 2010.

Transparence accrue en matière d'environnement.

Les CFF proposent à leurs clients une mobilité écologique et durable. Les études révèlent que les Suisses considèrent généralement les CFF comme une entreprise respectueuse de l'environnement. Lancé à l'automne 2010, l'éco-comparateur est désormais disponible dans l'horaire en ligne. Il fournit aux clients qui le souhaitent les informations et les chiffres nécessaires au calcul immédiat du bilan environnemental personnel d'un voyage de A à B. Cet outil met en regard l'impact environnemental des différents modes de transport ainsi que le temps de trajet utile pour les liaisons requises. Il contribue également à promouvoir des transports durables en Suisse.

Les CFF proposent désormais à la clientèle commerciale du trafic voyageurs un reporting des émissions sur mesure. Source de transparence, il présente aux entreprises qui ont préféré le rail à la route les émissions ainsi évitées. Les clients qui ont testé cette nouvelle prestation depuis l'été dernier en sont très satisfaits. Forts de cette première expérience positive, les CFF

comptent étendre le service à un plus grand nombre d'entreprises dès 2011.

Depuis l'automne 2009, les CFF proposent à leurs clients du trafic marchandises de compenser le CO₂ émis pendant le transport. Pour ce projet, CFF Cargo coopère étroitement avec la fondation à but non lucratif «myclimate». Les clients qui optent pour un transport ayant un impact pratiquement neutre sur le climat peuvent désormais renforcer leur engagement en faveur de l'environnement en compensant les émissions de CO₂. L'outil de CFF Cargo tient compte dans ses calculs de l'impact environnemental de toutes les émissions néfastes pour le climat et de l'ensemble du cycle de vie d'un transport. Depuis janvier 2010, la chaîne logistique du grossiste en papier Sihl + Eika a un impact pratiquement neutre sur le climat. Le centre logistique de l'entreprise à Dintikon et l'ensemble des transports sont intégrés à ce bilan climatique.

En 2010, CFF Cargo a révisé et développé les fonctionnalités d'EcoTransIT, disponible depuis 2005. A présent, cet outil calcule avec une plus grande précision la consommation d'énergie à l'échelle internationale et le rejet de substances polluantes de tous les modes de transport. Grâce à un nouveau masque de saisie plus convivial, les clients des chemins de fer peuvent composer leurs chaînes de transports intermodaux, de Hongkong à Boston en passant par Bâle. EcoTransIT couvre désormais les principales destinations de transport au niveau mondial.

Importance du dialogue aux CFF.

Les CFF mettent à la disposition de leurs collaborateurs de nombreux canaux et instruments pour s'informer en interne. Ils utilisent également ces différents canaux pour communiquer au sujet de l'évolution des problématiques environnementales. Depuis 2008, ils mettent chaque année un thème à l'honneur et informent les collaborateurs dans le cadre de manifestations et d'actions ciblées. Ainsi, au cours de l'année 2010 consacrée à la mobilité durable, une exposition itinérante proposant de multiples activités destinées à sensibiliser aux enjeux de la «mobilité durable» a été organisée dans toute la Suisse.

 Complément d'information: www.cff.ch/rapport_de_gestion

Les CFF, un employeur attrayant et fiable.

En 2010, 28 143 personnes étaient employées aux CFF. Grâce à leur engagement sans faille, notre entreprise a de nouveau clôturé l'exercice sur une note satisfaisante. Quatrième employeur de Suisse, nous menons une politique du personnel durable et prévoyante, en ayant pour objectif d'assurer la promotion et le développement de nos collaboratrices et collaborateurs.

Les CFF créent des emplois. Pour la troisième année consécutive, le groupe a connu une progression de son effectif. Les CFF ont ainsi employé 28 143¹ personnes en moyenne en 2010, contre 27 978 en 2009, ce qui représente une augmentation de 0,6 pour cent, ou 165 postes.

En 2010, CFF et CFF Cargo (sans les filiales) comptaient en moyenne 68 personnes² de plus, hissant ainsi l'effectif à 25 356. Les filiales ont, quant à elles, créé 97 postes (effectif: 2787 personnes). La situation varie en fonction des segments. Au sein du trafic voyageurs, l'effectif a légèrement augmenté (+8 postes) grâce aux embauches dans les secteurs du personnel des trains, des mécaniciens de locomotive et de la sécurité, et ce bien qu'une partie des collaborateurs responsables de la sécurité ait été rattachée à Infrastructure. Ce segment a, pour sa part, enregistré 175 nouveaux postes. En revanche, Immobilier affiche une légère diminution de son effectif (-6 postes), tout comme le trafic de marchandises, où le recul est imputable à la restructuration de l'activité du fret conjuguée à un accroissement de la productivité. En 2010, CFF Cargo a employé en moyenne 92 collaborateurs de moins que l'année précédente.

Au niveau régional, le canton de Soleure a enregistré une croissance du nombre d'emplois, notamment dans les secteurs du trafic voyageurs et des ressources humaines, à la faveur du programme «jobin» destiné aux jeunes terminant leur apprentissage. L'effectif s'inscrit également en hausse dans les cantons de Berne, de Vaud, de Bâle et de Fribourg.

Le pourcentage de collaborateurs étrangers a légèrement dépassé celui de l'an dernier (11,9 pour cent contre 11,3 en 2009). Une tendance qui se dessine depuis plusieurs années: en 2007, ils représentaient 10,5 pour cent de l'effectif. Cette évolution s'explique notamment par la progression du nombre de collaborateurs hautement qualifiés provenant de l'étranger.

Les collaboratrices et collaborateurs des CFF sont originaires du monde entier: en 2010, quelque 80 nationalités étaient représentées au sein de l'entreprise. De par la diversité de leurs activités, les CFF offrent un éventail de plus de 150 professions.

Une gestion des ressources humaines davantage professionnalisée.

Au cours de ces dernières années, les CFF ont œuvré à la professionnalisation de leur gestion des ressources humaines. En 2010, les fonctions intersectorielles ont été systématiquement réunies au niveau du groupe et des divisions, afin d'améliorer sensiblement la compétence et l'efficacité de notre gestion du personnel. Certains postes, jusqu'alors décentralisés, ont ainsi été transférés dans les unités centrales du groupe et des divisions.

Le 1^{er} juillet 2010, un nouveau modèle d'affaires a été introduit à l'échelle du groupe. Cette étape s'inscrit dans la nouvelle stratégie HR définie en 2008, qui repose sur trois piliers: une structure efficace, une gamme de produits moderne et une culture HR uniformisée au sein de l'entreprise.

Dans un même temps, nous avons redoublé d'efforts pour parfaire l'image des CFF et renforcer notre position sur le marché du travail. Pour relever les défis majeurs qui nous attendent, nous avons besoin de collaborateurs professionnels répondant aux exigences des postes à pourvoir, à tous les échelons et dans tous les secteurs. Aussi avons-nous renforcé la présence des CFF sur le marché de l'emploi via des mesures de marketing ciblées. La nouvelle identité visuelle arborée par les CFF sur les plates-formes de recrutement, dans les annonces et dans les salons de l'emploi, véhicule l'image d'une entreprise moderne et d'un employeur attrayant auprès des candidats potentiels, quel que soit leur niveau de qualification et de hiérarchie.

¹ Nombre moyen d'employés en 2010 en équivalents temps plein.

² Sans les collaboratrices et les collaborateurs du Centre du marché du travail et de Nouvelle orientation et activité professionnelle (NOA).

Le projet e-Recruiting vise à la professionnalisation du recrutement externe et interne en mettant des processus informatiques standardisés au service des équipes chargées de la sélection et de l'embauche de collaborateurs. Depuis décembre 2010, un projet pilote est mené au sein des unités centrales. Le déploiement du logiciel e-Recruiting dans l'ensemble de l'entreprise est prévu pour le mois de mars 2011.

Les CFF prônent le partenariat social.

Le dialogue avec les partenaires sociaux fait partie intégrante de la culture d'entreprise des CFF. Nous sommes favorables à un véritable partenariat social et apprécions le rôle joué par les syndicats et les associations du personnel, avec lesquels nous partageons un objectif commun, celui d'une entreprise saine, compétitive, performante et durable.

En 2010, les CFF ont pu renégocier leur convention collective de travail (CCT) avec les partenaires sociaux, posant ainsi un jalon important pour l'avenir. Près de 95 pour cent des collaborateurs sont concernés par la CCT, dont la dernière mouture est caractérisée par un nouveau système salarial pour les CFF et CFF Cargo. Les systèmes de classification, d'évaluation et de rémunération des différentes divisions des CFF avaient suivi une évolution distincte au fil des ans. Il en résultait des disparités à l'échelle de l'entreprise ainsi qu'un manque de transparence et de visibilité pour les collaborateurs.

En novembre, à l'issue de près d'un an d'âpres négociations, les CFF et les partenaires sociaux ont abouti à un accord portant sur un nouveau système salarial, davantage en phase avec les besoins actuels. La rémunération des collaborateurs des CFF se base désormais sur un système salarial moderne, mettant fin aux lacunes relevées depuis longtemps par les collaborateurs, les syndicats et l'entreprise. Ce nouveau système permet de prendre en compte les exigences propres à un poste spécifique et de rétribuer de manière ciblée la prestation individuelle des différents collaborateurs. Il reflète davantage la réalité du marché du travail tout en étant source de transparence et en permettant d'établir des comparaisons pour l'ensemble de l'entreprise. Les CFF ont également défini avec leurs partenaires sociaux des dispositions d'exécution prévenant toute réduction de salaire issue du changement de système. Le passage à des salaires conformes à ceux du marché aura lieu par étapes en fonction de la fluctuation naturelle.

La CCT 2011 – et son nouveau système salarial – entrera en vigueur au milieu de l'année 2011 et sera applicable jusqu'à la fin 2014.

La durée de validité de trois ans et demi convenue est garante de stabilité et de sécurité pour le personnel. Pourtant, au vu des défis qui les attendent, les CFF devront continuer à renforcer leur compétitivité en 2011, en accroissant encore leur productivité et leur rentabilité. Ils s'y attacheront conjointement avec les partenaires sociaux, en se fondant sur la base solide que constitue la CCT 2011.

Les CFF, un employeur fiable, même en période de mutation.

Les CFF font preuve de responsabilité sociale. Les collaborateurs doivent savoir ce qu'ils peuvent attendre de leur employeur, même en période de changement. Les CFF se comportent comme un partenaire fiable et prévisible, tant à l'égard de leur personnel que de leur clientèle.

Les CFF et les partenaires sociaux ont établi des guides et des directives définissant la procédure à suivre en cas de réorganisations. Le cas échéant, l'entreprise est tenue de prévoir une procédure de consultation avec les partenaires sociaux et de leur octroyer un délai de trois semaines pour faire part de leurs observations.

Les CFF ne licencient personne pour des motifs économiques. Nous soutenons les collaborateurs touchés par des mesures de restructuration en les aidant à se réorienter. Le programme «Nouvelle orientation et activité professionnelle» (NOA) contribue à ce que les personnes concernées envisagent et mettent en œuvre de nouvelles perspectives professionnelles.

La nouvelle orientation professionnelle a accompagné 214 collaborateurs (contre 176 en 2009) dans la phase de prévention. Au total, 57 pour cent d'entre eux (59 pour cent en 2009) ont trouvé une solution avant que leur poste ne soit supprimé. En définitive, 109 collaborateurs (contre 80 en 2009) ont intégré le programme de réorientation et 105 l'ont quitté après avoir trouvé une autre solution. Sur la durée de l'exercice, les CFF ont investi 16,6 millions de francs dans le programme.

L'année 2010 a marqué les dix ans d'existence du programme NOA. En une décennie, celui-ci a accompagné plus de 1500 collaborateurs et a sans cesse élargi son catalogue de prestations. Conséquence de cette progression: à partir de 2011, NOA sera

transformé en un Centre du marché du travail doté d'un large éventail de services s'adressant à différents groupes cible.

En septembre 2010, dans le cadre de la restructuration de CFF Cargo, la «bourse de l'emploi» a été lancée en phase pilote. Ce projet regroupe les offres et les demandes sur le marché de l'emploi interne des CFF et complète ainsi l'offre du programme NOA. Les collaborateurs dont le poste est supprimé sont avertis de manière rapide et directe des postes vacants au sein de l'entreprise, ce qui permet de conserver le savoir-faire présent au sein du groupe en cas de restructuration.

Les CFF confirment leur position d'employeur de premier plan.

Quatrième employeur de Suisse, les CFF mènent une politique du personnel durable et prévoyante. Outre l'amélioration du recrutement, la formation et le perfectionnement comptent parmi nos principaux objectifs. Les CFF soutiennent les offres externes de formation continue en accordant du temps aux collaborateurs et/ou en participant aux frais de formation.

A l'avenir, nous entendons promouvoir davantage l'apprentissage sur le lieu de travail. Nos collaborateurs pourront ainsi acquérir de l'expérience supplémentaire et se qualifier de manière ciblée grâce à des missions et à des stages accomplis au sein de l'entreprise, à la prise en charge progressive de nouvelles tâches et responsabilités ou encore en suivant des formations continues.

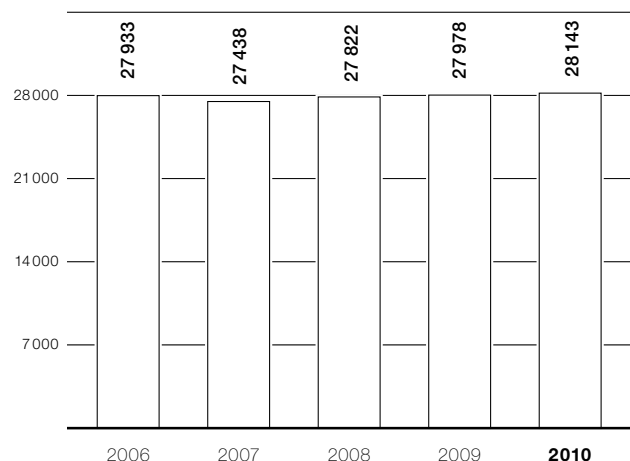
Encourager les talents.

Le programme Trainee des CFF permet aux jeunes diplômés de suivre en fin de cursus une formation complémentaire axée sur la pratique. Particulièrement apprécié, ce programme fait office de tremplin pour atteindre des postes à responsabilités. Pour promouvoir encore plus le potentiel de leurs collaborateurs, les CFF ont introduit en 2010 une stratégie de gestion des talents permettant d'identifier les talents, de développer leurs compétences techniques et personnelles via différents programmes et de les faire intervenir en tant que prestataires de services potentiels.

Davantage d'apprentis.

En 2010, la communauté de formation «login» a formé 1278 apprentis en moyenne pour le compte des CFF (contre 1226 en 2009). Pour la seule année 2010, 446 jeunes ont commencé leur apprentissage au sein de l'entreprise. Nos apprentis représentent ainsi le principal contingent de la communauté

Nombre de collaborateurs aux CFF



de formation. Les CFF entendent continuer à investir dans la formation des jeunes et ont défini à cette fin une politique des apprentis.

C'est en août 2010 qu'a débuté la phase de recrutement des 10 candidats qui participeront à la première classe de la nouvelle formation login pour opérateur/opératrice du trafic ferroviaire à partir de mars 2011. «login» prend en charge le programme de formation des CFF et le propose à d'autres sociétés membres de la communauté ainsi qu'à d'autres entreprises de chemin de fer. A l'issue de leurs examens, les opérateurs qualifiés seront employés à moyen terme au sein des nouveaux centres d'exploitation des CFF à Zurich et à Olten.

Dans le cadre du programme «jobin», lancé l'an passé à l'intention des jeunes à la recherche d'un emploi à la fin de leur apprentissage, les CFF ont proposé en 2010 quelque 50 places de stage rémunéré d'une durée maximale d'un an. Au total, 20 jeunes adultes ont saisi cette opportunité et une bonne moitié d'entre eux a trouvé un emploi depuis lors. Par le biais de ce programme, les CFF fournissent une contribution notable à la société et assument leur responsabilité sociale.

Satisfaction du personnel.

Lors de la dernière enquête de satisfaction du personnel, les collaborateurs des CFF ont attribué 72 points sur un total de 100 à leur engagement et à leur attachement à l'égard de l'entreprise. Les sujets tels que l'équipe, la culture de la sécu-

rité, le contenu du travail, les supérieurs hiérarchiques directs ainsi que les objectifs et les stratégies du groupe ont obtenu une appréciation positive. En revanche, la satisfaction générale du personnel et la confiance accordée à la Direction du groupe se sont dégradées par rapport à l'année précédente. La Direction du groupe a demandé qu'une analyse approfondie soit réalisée afin de mettre en évidence les causes de cette évolution négative.

Qu'il s'agisse du financement non résolu du maintien de la substance de l'infrastructure ferroviaire, du rythme soutenu des réorganisations et de la réorientation de différents secteurs d'activité, des âpres négociations de la CCT, des efforts consentis pour l'assainissement de la Caisse de pensions ou encore de la forte charge de travail, les défis majeurs auxquels ont dû faire face l'entreprise et le personnel en 2010 se sont vraisemblablement répercutés de manière négative sur l'enquête. Compte tenu de ces défis, le vif attachement des collaborateurs aux CFF et leur volonté intacte de s'engager au service de leur entreprise et de la clientèle sont réjouissants. A la fin de l'année 2010, quelque 300 évaluations détaillées des résultats de l'enquête avaient été établies pour les différentes unités d'affaires. D'ici la fin du mois de janvier 2011, environ 500 évaluations auront été élaborées. Les résultats seront analysés dans les différentes unités et permettront de prendre les mesures d'amélioration qui s'imposent.

La dernière enquête de satisfaction du personnel a été menée auprès de quelque 25 000 collaborateurs des CFF (sans les filiales) entre la mi-septembre et la mi-octobre 2010. Pour la première fois, une partie d'entre eux ont participé au sondage par voie électronique. Le taux de retours a atteint 57 pour cent, ce qui représente une augmentation par rapport aux années précédentes.

Engagement pour le personnel et la société.

Les CFF s'engagent pour la santé de leurs collaborateurs. En 2010, l'entreprise a lancé la mise en œuvre de la stratégie en matière de santé définie l'année précédente. Ils entendent explorer de nouvelles voies pour relever les défis démographiques et satisfaire aux exigences sur le plan de la santé au travail. Cette stratégie repose sur la promotion de la santé et la prévention (mesures visant à améliorer les connaissances en matière de santé, à créer des conditions de travail saines et à minimiser les nuisances pour les collaborateurs), sur la gestion des présences ainsi que sur le case management professionnel.

Lancé en 2007, ce dernier porte ses fruits: les CFF encadrent chaque année quelque 1000 collaborateurs qui, pour des raisons de santé, ne peuvent plus exercer leur activité ou seulement en partie. En 2010, 436 cas ont été traités: 42 pour cent de ces collaborateurs ont pu reprendre leur activité, des solutions internes ou externes ont été trouvées pour 16 pour cent et les 42 pour cent restants ont vu la dissolution de leurs rapports de travail, notamment pour des raisons médicales.

Grâce aux structures professionnelles en place et aux efforts de réinsertion rapide, les charges financières pour cause de maladie ou d'accident ont diminué. La prime de risque versée à la Caisse de pensions a notamment été réduite. Au total, chaque franc investi dans le case management professionnel (BCM) permet d'économiser des frais six fois plus élevés. Nos efforts ont également une incidence sur les absences pour raisons de santé. En 2010, les absences pour cause de maladie ou d'accident n'ont pas dépassé les 11 jours civils en moyenne par collaborateur, un chiffre qui s'élevait encore à 16,9 jours en 2001.

Nous sommes tenus de garder nos collaborateurs le plus longtemps possible au sein de l'entreprise et d'éviter de multiplier les cas de rentes. Toutefois, les exigences en matière de sécurité restreignent les possibilités de réinsertion. Pour l'heure, nous exploitons pleinement toutes les options d'intégration des personnes handicapées envisageables en interne. Il nous est dès lors difficile d'intégrer, en sus, des personnes externes dont l'activité est restreinte pour raisons de santé. En 2010, la Direction du groupe CFF a posé deux jalons importants en matière de réinsertion professionnelle. Elle a, d'une part défini les conditions-cadres pour la création de «postes d'intégration» par le BCM. D'autre part, elle a donné son aval au développement ciblé de l'unité anyway-solutions qui met à disposition des postes de réinsertion en élevant des activités secondaires de la production (nettoyage, sellerie, etc.) au rang d'activités de base.

Conformément à la CCT, les commissions du personnel (CoPe) disposent d'un droit de consultation et de participation pour les questions relatives à la sécurité au travail et à la protection de la santé. Les CoPe surveillent le respect et l'application des dispositions de la CCT.

Les CFF à l'écoute de leurs collaborateurs.

Les collaborateurs en quête d'un soutien pour surmonter des problèmes professionnels ou privés peuvent se tourner vers un

réseau national de services prodiguant conseil et assistance. En 2010, environ 1350 collaborateurs ont sollicité le Service social des CFF, souvent à cause de problèmes financiers, d'ennuis de santé, de difficultés sur le lieu de travail ou de problèmes relationnels. Le Service social contribue ainsi largement à garantir la sécurité du personnel et de l'exploitation, à conserver et/ou récupérer la capacité de travail, ainsi qu'à délester les collaborateurs et leur environnement social du fardeau qui les accable.

Au cours de l'exercice sous revue, la fondation Fonds du personnel CFF a fourni des prestations à hauteur de 350 000 francs et octroyé des prêts pour un total de 150 000 francs. Cette fondation a pour but non seulement d'aider les collaborateurs en proie à des difficultés financières, mais aussi d'accorder des réductions sur des séjours de vacances ou des bourses aux employés qui doivent subvenir à d'importants frais de santé.

Les CFF organisent le suivi psychologique des collaborateurs ayant été confrontés à une situation traumatisante dans le cadre de leur activité professionnelle. Les conseillers n'attendent pas que les collaborateurs concernés les sollicitent spontanément, ils les contactent directement après un événement choquant dans le but de mieux déceler les troubles psychologiques et de les traiter au plus vite.

Conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée.

Pour permettre à leur personnel de mieux concilier vie professionnelle et vie privée, les CFF épaulent les parents: en 2010, 327 collaborateurs (341 en 2009) ont profité d'un soutien financier pour les frais de garde et 68 enfants ont bénéficié d'une des places réservées par les CFF dans une crèche.

Les femmes aux CFF

Soucieux d'appliquer le principe d'égalité entre femmes et hommes, les CFF entendent relever la part du personnel féminin à tous les échelons de l'entreprise. Celle-ci a culminé à 14,5 pour cent en 2010, contre 14,2 pour cent en 2009.

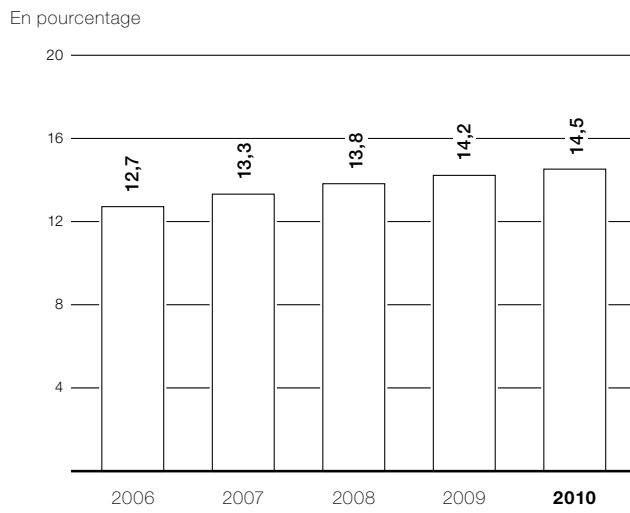
En 2010, un cadre sur 13 était une femme, le pourcentage des cadres supérieurs féminins étant passé de 8,6 à 11,4 pour cent en un an. Pour la première fois dans l'histoire des CFF, le Conseil d'administration a par ailleurs nommé une femme au sein de la Direction du groupe.

En 2010, les CFF ont créé les structures requises à l'échelle du groupe afin de concrétiser leur stratégie de gender management.

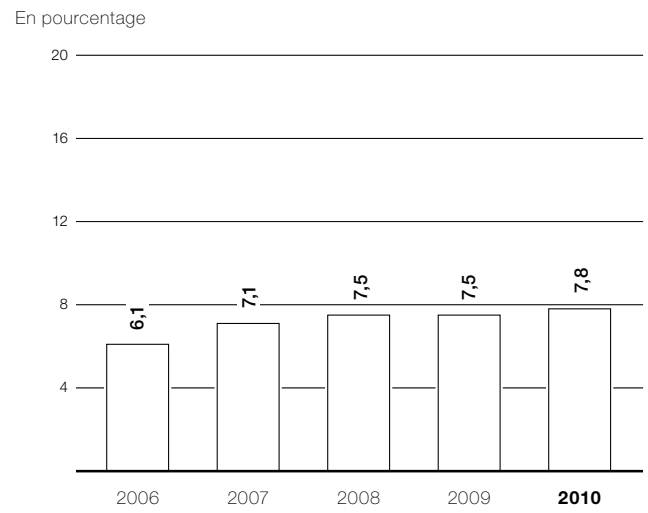
- Le gender management est l'affaire des cadres: la création du gender controlling permet de vérifier les progrès réalisés. Des rapports établis régulièrement indiquent notamment les parts de femmes et d'hommes au sein de l'effectif complet, des cadres, des nouveaux collaborateurs ainsi que dans les programmes Talent et les séminaires de management.
- La justice des genres fait partie intégrante de la Business Excellence HR: les produits et les processus ont été redéfinis lors de l'introduction du nouveau modèle d'affaires HR. Les procédures clés de recrutement et de promotion du personnel ont été contrôlées et adaptées de façon à garantir aux deux sexes les mêmes possibilités d'accès et de développement.
- Les constructions tiennent compte de la spécificité des genres: lors de l'aménagement de nouveaux postes de travail, les CFF veillent à créer un environnement fonctionnel pour le personnel tant féminin que masculin.

Les CFF ont inscrit dans leur CCT qu'ils ne tolèrent aucune discrimination. En 2010, aucun cas de discrimination n'a été signalé aux CFF ni été porté devant la commission de conciliation.

Part des femmes aux CFF



Part des femmes cadres



Retraités.

En 2010, les CFF ont mis sur pied un service chargé de gérer les contacts avec les retraités. Ceux-ci disposent donc désormais d'un interlocuteur direct. Ils reçoivent le Courrier CFF gratuitement à leur domicile et sont conviés à des rencontres annuelles lors desquelles l'un des membres de la Direction du groupe leur fait part des sujets qui font l'actualité de l'entreprise. Organisées pour la première fois en 2010, ces manifestations ont rencontré un franc succès.



Manon, 23 ans, Genève

«Est-ce qu'un jour, mes enfants iront à l'école dans la gare?»

Aujourd'hui, les gares modernes se positionnent comme des centres de services complets. Ces lieux de vie, situés au cœur de la ville, sont particulièrement bien desservis par les transports publics. Les sites alentours s'avèrent dès lors attractifs et sont prisés, tant pour des logements, des commerces ou des bureaux que pour des écoles.

Les CFF gèrent quelque 3500 parcelles à proximité des grandes gares dans toute la Suisse. Les investissements considérables réalisés dans le développement de ces zones profitent non seulement aux usagers, mais aussi à la population et aux entreprises implantées dans les communes.



Les CFF, moteur de la Suisse.

Les standards élevés en matière de mobilité et d'infrastructure sont pour la Suisse des atouts nationaux étroitement liés aux CFF. Par les emplois assurés et les commandes induites, les CFF constituent un véritable moteur pour la Suisse. En 2010, ils ont ainsi attribué pour environ 3,6 milliards de francs de marchés.

La Suisse compte 7,8 millions d'habitants. Pour eux, notre pays est à la fois un lieu de résidence et de vie. Dans le monde entier, notre pays est connu pour son dynamisme économique. En 150 ans d'existence, le chemin fer a apporté une précieuse contribution au développement de notre pays, tant sur le plan culturel qu'économique. Le chemin de fer a relié la Suisse par-delà les frontières linguistiques, culturelles et politiques et a rapproché les régions. Le train et les CFF ont également stimulé la vitalité économique de notre territoire et de ses régions et dopé le tourisme.

Les performances et la réussite des CFF revêtent une importance fondamentale non seulement pour la Suisse et sa population, mais aussi pour les usagers du train et les collaborateurs de l'entreprise. Cette dernière est aussi essentielle pour l'économie qui doit pouvoir compter sur un réseau ferroviaire efficace, rapide et respectueux de l'environnement.

- Les CFF sont la plus grande entreprise de transport de Suisse, en trafics voyageurs et marchandises. Chaque jour, 951 000 personnes voyagent avec les CFF, soit plus de dix pour cent de la population suisse. Parallèlement, nous acheminons quotidiennement quelque 200 000 tonnes de marchandises. Telle est l'importance du système ferroviaire pour la Suisse, l'économie et la cohésion des régions.
- Quatrième employeur de Suisse, les CFF occupent 28 143 collaborateurs. Ces personnes et leurs proches se servent de leur salaire pour honorer leurs dépenses de logement, nourriture et loisirs. De cette façon, l'argent est réinjecté dans le circuit économique. A leur tour, d'autres entreprises et leurs collaborateurs en profitent dans tout le pays. Au total, les charges de personnel des CFF se sont élevées à 3,5 milliards de francs en 2010.
- Les CFF sont l'un des principaux acteurs de Suisse en termes de marchés et d'achats. En 2010, notre entreprise a confié des mandats à des tiers pour un total de 3,6 milliards de francs. La majeure partie des commandes passées l'ont été auprès d'entreprises installées en Suisse.

Ainsi, 86 pour cent des fonds, soit 3,1 milliards de francs, sont restés dans notre pays.

- En 2010, 15 000 entreprises au total ont exécuté des commandes pour les CFF et leurs clients. Parmi ces entreprises, 13 000 avaient leur siège social en Suisse.
- Le nombre élevé des fournisseurs montre également que les grandes entreprises ne sont pas les seules à profiter des commandes des CFF. La majeure partie d'entre eux sont des PME. De fait, un quart des sommes dépensées par les CFF rentre dans les caisses d'une PME.

La politique d'achats et les principes de passation de marchés font partie de la stratégie de l'entreprise. Les CFF veillent à la concurrence et au partenariat sur le marché national et international des approvisionnements. Ils se conforment pour cela aux règles d'adjudication des marchés publics (LMP et OMP). Nous traitons tous les soumissionnaires et les fournisseurs sur un pied d'égalité et veillons à une procédure transparente et équitable.

Les CFF entretiennent des modèles de partenariat modernes avec leurs fournisseurs. Nous attendons de ces derniers un esprit d'anticipation et de collaboration. Ils doivent poser leurs questions et évoquer d'éventuelles difficultés en amont, puis concevoir et présenter de leur propre initiative des solutions convaincantes et viables. En contrepartie, nous offrons à nos partenaires des relations d'affaires s'inscrivant dans la durée et assurant la sécurité de planification et la fiabilité requises.

Avantages substantiels pour l'économie nationale.

Le Conseil fédéral a publié cette année un rapport sur l'avenir des réseaux d'infrastructure nationaux en Suisse. Le gouvernement y déclare: «Jusqu'à présent, l'importance économique des réseaux d'infrastructure nationaux a été plutôt sous-estimée en Suisse. Le débat politique sur les infrastructures porte essentiellement sur des questions de régulation, de desserte de

base, de protection de l'environnement et de financement». Toujours selon le Conseil fédéral, «les questions économiques sont largement ignorées» car, constate-t-il, «le fonctionnement sans faille (des infrastructures) est simplement considéré comme allant de soi».

Une étude de la société de recherche et de conseil Infrac, menée sur la base de l'exercice 2008, a indiqué que les bénéfices économiques de l'activité des CFF allaient bien au-delà des effets directs. Cette étude est arrivée à la conclusion que les CFF génèrent chaque année une valeur ajoutée directe, indirecte et induite de 21 milliards de francs, soit 4 pour cent du PIB.

- Selon cette étude, quelque 6,1 milliards de francs résultent directement de la valeur ajoutée réelle produite par les CFF ainsi que par les commerces et lieux de restauration loués dans les gares (effet direct). Le trafic voyageurs et Infrastructure réalisent la majeure partie, soit respectivement 38 et 33 pour cent, de la valeur ajoutée directe. Le trafic marchandises et Immobilier y contribuent à hauteur de 10 et 5 pour cent.
- Près de 2,3 milliards de francs proviennent de la valeur ajoutée générée par les fournisseurs au service des CFF et des entreprises en location dans les gares (effet indirect).
- Enfin, 12,9 milliards de francs environ résultent de la valeur ajoutée des dépenses de consommation réalisées à partir des revenus tirés des effets direct et indirect (effet induit).

Au total, chaque franc de valeur ajoutée réalisée par les CFF et par les commerces présents dans les gares CFF génère une valeur ajoutée supplémentaire de 2,5 francs.

Il en est de même en matière d'emploi. Selon des estimations, les CFF créent, par leur activité, 110 000 emplois dans d'autres entreprises en sus de leurs quelque 28 000 postes de travail. Au total, l'effet sur l'emploi s'élève à 138 000 personnes. Leur activité découle directement, indirectement ou par effet induit des CFF. Ce chiffre représente 4 pour cent de l'emploi total en Suisse. En d'autres termes, un emploi sur 25 en Suisse est tributaire des CFF.

Sur le plan régional, l'étude révèle que la valeur ajoutée des CFF est la plus élevée en chiffres absolus dans les grandes agglomérations de Zurich et de Berne. Par rapport au PIB par région, l'impact des CFF est, en revanche, particulièrement tangible dans les cantons d'Uri et de Soleure.

Coûts externes très faibles.

Les coûts dits «externes» et leur importance économique sont difficilement quantifiables. Il s'agit des coûts supportés, non par leurs responsables, mais par des tiers ou par la collectivité. Les coûts externes résultent, par exemple, des accidents de circulation, de la pollution atmosphérique, du changement climatique, des embouteillages ou des nuisances sonores.

Selon les chiffres de l'Office fédéral du développement territorial datant de 2005, les transports engendrent chaque année des coûts externes de 8,5 milliards de francs, sans compter les coûts liés aux embouteillages qui s'élèvent à 1,2 milliard de francs. Plus de 90 pour cent des coûts externes des transports sont occasionnés par le trafic routier (8 milliards de francs), contre à peine 500 millions de francs pour le trafic ferroviaire.

La comparaison route-rail montre qu'en transport de personnes, le trafic routier occasionne des coûts externes par voyageur-kilomètre 3,8 fois supérieurs à ceux du trafic ferroviaire. En transport de marchandises, les coûts externes par tonne-kilomètre sont, quant à eux, 7 fois plus élevés sur la route. Le train constitue donc un formidable moyen pour transporter voyageurs et marchandises à des coûts externes relativement faibles. Il contribue à minimiser les impacts négatifs de la mobilité, pour le plus grand bien des hommes et des femmes de ce pays, qu'ils soient directement concernés, en tant que riverains ou contribuables.

«Les chiffres à eux seuls ne suffisent pas...».

«Les chiffres à eux seuls ne suffisent pas toutefois pour souligner le rôle essentiel que joue l'infrastructure dans l'économie suisse», écrit encore le Conseil fédéral dans son rapport sur l'avenir des réseaux d'infrastructure nationaux en Suisse. «Ils ne reflètent pas à quel point il est essentiel que les infrastructures fonctionnent bien pour assurer la prospérité du pays». Et de poursuivre: «Des réseaux d'infrastructure performants et fiables permettent à tous les acteurs économiques d'abaisser sensiblement le prix des transactions, de sorte que les personnes (...) peuvent être transportées plus rapidement et à meilleur marché sur de plus longues distances afin d'être intégrées dans les processus de production». Et de fait, la productivité s'accroît. «Depuis toujours», précise le rapport, «les infrastructures ont été un moteur de la prospérité et de la croissance économique». Les différences entre les équipements d'infrastructure des pays industrialisés se sont certes atténuées au cours des dernières décennies. «Néanmoins, l'importance des infrastructures pour la compétitivité internationale des différents pays semble se

confirmer.» D'autant plus que la qualité de l'infrastructure d'un pays devrait être plus prépondérante à l'avenir car, «à l'ère de la mondialisation, parvenir à s'implanter sur le site le plus attrayant est devenu un critère de réussite essentiel pour les entreprises.» Dans son rapport, le Conseil fédéral en arrive à la conclusion suivante: «L'état et la qualité relative des réseaux d'infrastructure resteront donc des facteurs clés de la compétitivité internationale de l'économie suisse.»

Dans une étude réalisée en 2009, le cabinet de conseil Wüest & Partner a tenté de cerner les répercussions de la desserte ferroviaire sur l'attrait des régions suisses. Neuf communes ayant bénéficié d'un enrichissement significatif de l'offre CFF en 2004 ont ainsi été comparées à huit autres communes n'ayant pas autant profité de Rail 2000.

Résultat: l'extension de l'offre CFF en trafic voyageurs a déjà des retombées positives sur les régions et communes concernées à court terme. Dans les communes bénéficiant directement de Rail 2000, le nombre d'habitants a augmenté en moyenne de 4,3 pour cent en quatre ans, alors qu'au cours de la même période la population des communes-témoins a progressé deux fois moins vite (2,1 pour cent). L'effet Rail 2000 s'est aussi fait sentir dans huit des neuf communes bénéficiant du projet par le fait que la croissance s'est nettement accélérée à partir de 2004, par rapport aux années précédentes.

Le poids déterminant des CFF sur l'attrait des sites transparait également dans les centres urbains. La proximité avec la gare centrale est souvent un facteur de réussite décisif pour des magasins ou des établissements de restauration. Il en est de

Responsabilité

Qu'il s'agisse des clients des CFF, des contribuables, de la Confédération en sa qualité de propriétaire du groupe ou des cantons dans leur rôle de commanditaires, toutes ces parties prenantes attendent beaucoup de notre entreprise. A juste titre. En tant que pilier de l'infrastructure et première entreprise de transport, comptant parmi les principaux employeurs et commanditaires du pays, les CFF se doivent de donner l'exemple en matière de responsabilité.

Les mandats confiés par les CFF sont conformes aux dispositions légales sur les marchés publics. Les marchés dépassant le seuil légal font l'objet d'un appel d'offres public. L'adjudication s'inscrit dans un processus d'évaluation structuré, reposant sur des critères transparents et cohérents, dont le principal est la rentabilité globale de l'offre soumise, compte tenu essentiellement du cycle de vie.

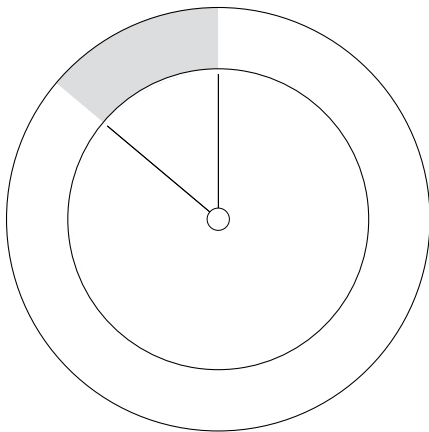
Les fournisseurs s'engagent à observer les dispositions applicables en matière de protection du personnel, les conditions de travail prescrites et l'égalité salariale. Dans le cas des prestations fournies à l'étranger, les CFF exigent des fournisseurs qu'ils respectent les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT), notamment les règles relatives à l'âge minimum d'accès à l'emploi, ou, en d'autres termes, l'interdiction du travail des enfants. Les fournisseurs sont tenus de faire respecter les dispositions de l'OIT par leurs sous-traitants.

Les contrats conclus avec les fournisseurs sont assortis d'une clause sur la prévention de la corruption. Les contrôles opérés sur le plan de la corruption dans le cadre de la révision interne des CFF se concentrent en particulier sur les processus présentant un risque accru à cet égard.

Depuis 2007, les CFF sont membres de l'organisation Transparency International Suisse, qui s'engage à l'échelle internationale pour la prévention et la lutte contre la corruption.

Mandats confiés à des tiers en Suisse/à l'étranger

En milliards de francs

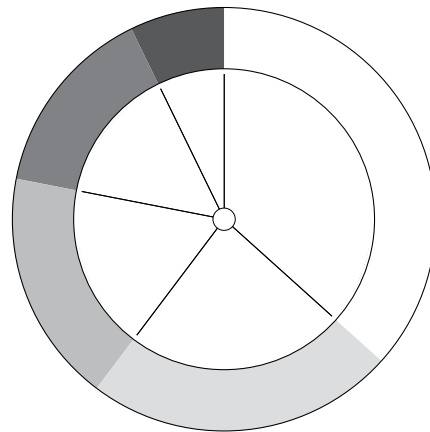


Volume total 3,6

- dont 3,1 (86 %) en Suisse
- dont 0,5 (14 %) à l'étranger

Mandats confiés à des tiers, par branche

En milliards de francs



Volume total 3,6

- Construction: 1,32
- Matériel roulant: 0,64
- Moyen d'exploitation/prest.: 0,85
- Technique ferroviaire: 0,53
- Informatique: 0,26

même sur le marché du travail pour les entreprises en mesure d'offrir à leurs employés des bureaux situés non loin de la gare. Dans le même temps, les gares parfaitement situées en centre-ville sont des cartes de visite non seulement pour les CFF, mais aussi pour les communes. Voyageurs et riverains ne s'y trompent pas: ils plébiscitent les centres commerciaux et de services modernes et attrayants que sont les RailCity. ShopVille-RailCity Zurich est le quatrième centre commercial du pays.

Le rail profite au tourisme.

Sans les CFF, les loisirs et le tourisme ne seraient pas non plus ce qu'ils sont. Les clients suisses et internationaux apprécient l'offre ferroviaire et l'utilisent.

- Un nombre grandissant de voyageurs profite de la richesse de l'offre ferroviaire des CFF, et ce, même durant leur temps libre. Jeunes noctambules, adeptes d'excursions d'un jour, mais aussi habitués des manifestations culturelles et sportives empruntent de plus en plus souvent les trains des CFF.
- En 2010, le cap des deux millions de personnes ayant profité des offres RailAway combinées des CFF a été franchi, soit une hausse de 15 pour cent par rapport à l'année précédente. Les formules «Snow'n'Rail», comprenant des billets combinés jusqu'aux domaines skiables incluant les remontées mécaniques, de même que les offres combinées

dans les domaines de l'art et des grands événements sont prisées. Les excursions dans la nature ont également bien progressé.

- Dans le cadre de la campagne de loisirs lancée en 2010, plus de 720000 clients se sont réjouis avec «Sergio, Benoît et Beat» – les figures de proue de la campagne – des séduisantes offres spéciales des CFF et en ont profité pour explorer rapidement et à peu de frais d'autres régions et cultures de notre pays aux mille et un visages.

De manière générale, les CFF représentent un maillon essentiel de la chaîne de valeur ajoutée du secteur des voyages et du tourisme en Suisse. Avec une valeur ajoutée brute de 28 milliards de francs, ce secteur contribue à hauteur de 6 pour cent au PIB. Sur chaque franc que rapportent les exportations, 8 centimes proviennent du tourisme, ce qui place ce secteur au 4^e rang, derrière l'industrie métallurgique/des machines, l'industrie chimique et l'horlogerie. Il représente directement ou indirectement un vivier de 335000 emplois, soit 1 emploi sur 10 en Suisse.

Dans le secteur du tourisme, le transport joue un rôle primordial: un cinquième de la valeur ajoutée totale est généré dans ce domaine.

Dans le tourisme aussi, une infrastructure performante et partant, une bonne accessibilité sont des facteurs de réussite déterminants. La bonne desserte d'une destination par les

transports publics est un vecteur majeur pour le développement touristique.

En 1999, l'inauguration du tunnel de la Vereina, entre Klosters et Saglains, s'est ainsi traduite par une envolée du nombre de nuitées en Basse-Engadine par rapport à d'autres régions touristiques.

Management du risque

Afin d'identifier, d'analyser, puis de piloter les risques suffisamment tôt, les CFF appliquent un système de management du risque coordonné à l'échelle du groupe qu'ils ont entièrement remanié au cours de l'année 2010. En juillet, le Conseil d'administration a adopté la politique de management du risque des CFF, qui consigne les rôles et les tâches des fonctions impliquées et définit le processus de management des risques d'entreprise. Cette politique constitue la base d'un système de management du risque intégral aux CFF. Les dispositions d'exécution qui la concrétisent fixent notamment une méthode d'évaluation des risques, commune à l'ensemble du groupe.

Ce système se fonde sur les rapports ad hoc établis par les divisions et les fonctions spécialisées:

- Les propriétaires du risque au sein des divisions et des fonctions spécialisées identifient et analysent systématiquement les risques relevant de leur domaine, puis les pilotent en prenant des mesures adaptées.
- Les managers du risque apportent leur soutien aux propriétaires du risque sur le plan de la méthode et des processus.
- Les rapports sur les risques des divisions et des fonctions spécialisées permettent d'établir une vision des risques à l'échelle du groupe. Ils sont complétés par des entretiens structurés avec les propriétaires du risque et tous les membres de la Direction élargie du groupe ainsi que par de vastes discussions au sein de la Direction du groupe. Les informations ainsi collectées permettent de rédiger le rapport sur les risques d'entreprise.
- Les membres de la Direction élargie du groupe sont fortement impliqués dans le processus de management du risque. Ils sont personnellement responsables du rapport sur les risques relevant de leur domaine et assurent, en leur qualité de membres de la Direction du groupe, l'évaluation de la «vision groupe».
- Au cours de l'année sous revue, le Conseil d'administration a créé un comité Risques chargé d'identifier, d'analyser et de surveiller les principaux risques auxquels sont soumis les CFF, ainsi que d'évaluer et de développer les principes et les activités de management du risque.

Le Conseil d'administration a approuvé le rapport sur les risques d'entreprise 2009 en février 2010 avant d'adopter la politique de management du risque. Le processus de management des risques d'entreprise a été introduit au cours du second semestre, conformément à la nouvelle méthode.

La version 2010 du rapport sur les risques d'entreprise a obtenu en novembre l'aval de la Direction du groupe. Sa validation par le Conseil d'administration a eu lieu le 10 mars 2011.

Le même effet a été constaté lors de l'ouverture du tunnel de base du Lötschberg en 2007, qui a permis de réduire d'une heure le temps de parcours entre Berne et le Haut-Valais. En deux ans seulement, les destinations touristiques valaisannes ont enregistré un doublement du nombre de visiteurs à la journée.

CFF – Nous bougeons la Suisse.

La Suisse décroche régulièrement les meilleures places dans les palmarès internationaux sur la qualité de vie et le dynamisme économique. Selon le «World Competitiveness Ranking» du Forum économique mondial (WEF), notre pays s'est encore classé en 2010 parmi les plus compétitifs au monde et ce, «notamment en raison des excellentes notes obtenues dans la catégorie infrastructures».

La Suisse doit notamment ces excellentes notes aux performances des CFF et aux efforts qu'ils déploient pour faire de ce pays un lieu de vie, un site économique et un pays touristique attrayant. La qualité et la fiabilité sont les valeurs pour lesquelles notre pays est connu et apprécié. Et ce sont les valeurs que les CFF défendent jour après jour.

Une bonne note pour la sécurité.

La sécurité de nos clients et de nos collaborateurs figure au premier rang de nos préoccupations. Comme au cours des années précédentes, les CFF n'ont déploré aucun accident ferroviaire grave en 2010. Si le bilan s'avère positif dans l'ensemble, le nombre de collisions de gravité moyenne a nettement progressé par rapport à l'année précédente.

Pour la septième année consécutive, les CFF n'ont déploré aucun accident grave en 2010 (p. ex. déraillement ou collision de trains) entraînant des blessures sévères, voire le décès de voyageurs. Il n'en est pas de même pour les accidents professionnels: le 15 octobre 2010, un collaborateur CFF de Zurich-Mülligen a été mortellement blessé lors d'un accident de manœuvre.

Conformément aux critères définis par la Confédération, propriétaire du groupe, le nombre de collisions et de chocs présentant un risque potentiel moyen s'inscrit en nette augmentation par rapport à l'année précédente, à 23 (contre 12 en 2009), soit 0,15 événement par million de sillons-kilomètres. Ce ratio se situe dans la moyenne des quatre dernières années et reste inférieur à l'objectif de 0,19 fixé par la Confédération qui requiert de maintenir un niveau de sécurité élevé.

Dix-sept des 23 collisions enregistrées sont imputables à des tiers au volant de véhicules routiers. Parmi ces collisions, 13 ont eu lieu à des passages à niveau. Les quatre autres ont été occasionnées par une pelle mécanique ayant pénétré le profil d'espace libre, un véhicule communal sur un quai, une voiture sur les voies (suicide) et un «trike» (moto à trois roues) dévié de sa trajectoire.

Dans quatre cas, plusieurs trains étaient impliqués (train en circulation, compositions de manœuvre ou véhicules stationnés). Dans un autre cas, un train a télescopé un outil oublié sur une voie en chantier et dans le dernier, un train régional a percuté un heurtoir à la suite d'un freinage insuffisant.

En 2010, les CFF ont dénombré trois accidents potentiellement graves sur leur réseau:

- Durant une course de manœuvre, un train des CFF a franchi deux signaux nains fermés au niveau de Saint-Maurice avant d'aboutir sur l'itinéraire établi pour un train régional.

La collision a provoqué le déraillement d'un wagon vide du train de manœuvre. Aucun blessé n'est à déplorer.

- Alors qu'il quittait la gare centrale de Zurich, un train du RER zurichois a percuté une composition du service des travaux se trouvant à l'arrêt. Plusieurs personnes ont été légèrement blessées et d'importants dégâts matériels ont été recensés.
- Deux trains de marchandises du BLS et de Crossrail sont entrés en collision frontale à Brigue, après que l'un des conducteurs a ignoré un signal d'arrêt non sécurisé. Cet accident n'a fait aucun blessé, mais généré de graves dommages matériels.

Les collisions entre les trains et de petits objets (p. ex. vélo ou caddie abandonné dans la zone des voies) présentent un risque potentiel limité et ne sont donc pas prises en compte dans le calcul. La comptabilisation de ces accidents-bagatelles porte la moyenne à 1,48 collision par million de sillons-kilomètres en 2010 (contre 1,33 en 2009).

Comme l'année précédente, les CFF ont enregistré trois déraillements en 2010, qui n'ont entraîné que des dommages matériels. Equivalant à 0,02 déraillement par million de sillons-kilomètres, ce chiffre est nettement en deçà de la valeur limite de 0,05 fixée par la Confédération et porte la moyenne à 0,03 au cours des quatre dernières années.

Statu quo pour les accidents de personne.

Comme en 2009, le nombre d'accidents de personne impliquant des voyageurs ou des tiers en relation avec des trains en marche dans les gares ou aux arrêts s'élève à sept. Quatre d'entre eux se sont produits au moment du départ du train. Dans deux cas, des personnes ont été grièvement blessées lors de la fermeture des portes. Dans un troisième cas, le train a démarré avant que le personnel ne transmette l'annonce de train prêt, causant un blessé léger. Dans le dernier cas, une personne a fait un malaise

et est tombée entre le quai et le train juste avant le départ. Elle n'a pas survécu.

Dans trois cas, les victimes avaient une grande part de responsabilité dans l'accident. Un adolescent a été grièvement blessé après une chute entre le quai et le train sur lequel il s'était appuyé au moment du départ. Dans les deux autres cas, les victimes, qui ont succombé à leurs blessures, se trouvaient trop près de la bordure du quai en dépit du marquage de la ligne de sécurité.

Ces dernières années, les CFF ont engagé de vastes mesures pour limiter autant que possible ce type d'accident: optimisation du matériel roulant vieillissant, travaux de construction et mesures organisationnelles dans les gares. Parallèlement, nous menons des campagnes d'information dans les écoles afin de sensibiliser les jeunes aux dangers potentiels. Sur les sites où l'interdiction de traversée des voies est souvent enfreinte, la présence de la police ferroviaire et des services de sécurité a été renforcée. En tout état de cause, force est de constater que toutes ces mesures ne permettent malheureusement pas de pallier le manque de responsabilité de certains usagers.

Le nombre de suicides ou de tentatives de suicide sur le réseau des CFF s'est maintenu au niveau des années précédentes (150 en 2010 contre 151 en moyenne entre 2006 et 2009).

Assainissement des passages à niveau en bonne voie.

En 2010, comme l'année précédente, 16 accidents ont été enregistrés à des passages à niveau, dont 12 à des passages sécurisés et 4 à des passages sans surveillance équipés d'une croix de Saint-André. Parmi ces derniers, deux sont survenus sur la ligne du Seetal entre Lucerne et Lenzbourg, un sur celle du Val-de-Travers et le dernier sur une voie de raccordement.

Les 12 autres accidents sont imputables au comportement des usagers de la route, qui ont ignoré les clignotants ou feux d'avertissement, tenté de faire demi-tour sur les rails, glissé à cause du verglas ou sont tombés en panne sur la voie. Un accident a par ailleurs été provoqué par une voiture non immatriculée stationnée au beau milieu d'un passage à niveau. Dans deux cas, un usager de la route a été blessé. Aucun voyageur n'a été touché.

En 2010, les CFF ont poursuivi la sécurisation des passages à niveau et assaini 25 passages non surveillés. La Confédération a prescrit la sécurisation ou la suppression de l'ensemble des

passages à niveau non protégés d'ici à la fin de l'année 2014. A l'heure actuelle, le réseau des CFF n'en compte plus que 65.

Tournant dans la culture de la sécurité.

A la suite d'une série d'accidents en 1994, les CFF ont entamé un processus d'amélioration systématique de leur culture de la sécurité.

Une première étape a été consacrée à l'identification des principaux risques liés à la sécurité au travail ainsi qu'à la définition de vastes mesures. Des prescriptions claires sur le port obligatoire des équipements de protection individuelle ou la sensibilisation des cadres ont permis de réduire les accidents professionnels de près de la moitié en quelques années.

Dans un deuxième temps, la campagne nationale «Stop Risk» a été lancée pour sensibiliser les collaborateurs aux risques et aux dangers sur le lieu de travail. La campagne a permis de promouvoir la responsabilité personnelle à tous les niveaux de l'entreprise et, partant, de renforcer la vigilance des collaborateurs.

La sécurité fait partie des principaux atouts des CFF. Nos clients nous font confiance et se fient à notre haut niveau de sécurité. A l'avenir, les CFF entendent poursuivre leur engagement dans ce domaine. Pour ce faire, il appartient à chaque équipe d'assumer ses responsabilités en la matière. C'est à cette fin que nous avons introduit une «nouvelle» culture de la sécurité sous le titre de «L'esprit d'équipe, c'est la sécurité».

Cette culture repose sur les principes d'équité, de communication et de volonté d'apprentissage collectif. Les CFF se considèrent comme une organisation apprenante et reconnaissent qu'il est quasiment impossible d'éliminer tout risque d'erreur dans un système complexe. Mais il ne faut pas oublier que les erreurs représentent toujours, pour une organisation, une opportunité d'apprendre à préserver et à améliorer la sécurité.

L'objectif est d'inciter tous les membres de l'équipe à se soucier de leurs pairs, à unir leurs forces pour éliminer les dangers et à dialoguer. Il importe également qu'ils puissent parler des quasi-accidents sans crainte de sanctions. Cette philosophie permet d'améliorer la sécurité des processus, les méthodes générales de travail et, partant, la prestation globale des CFF.

Les supérieurs et leurs collaborateurs abordent différents thèmes relatifs à la sécurité au cours d'ateliers de sécurité

organisés lors de réunions d'équipe ou de rencontres des cadres. Les équipes remettent en question leur propre situation et leur comportement vis-à-vis de la sécurité, mettent en évidence les améliorations requises et définissent des mesures concrètes. La séquence suivante permet de vérifier les mesures et leur mise en œuvre. Quelque 2000 ateliers de ce type ont été menés en 2010 dans toutes les divisions et à tous les niveaux de hiérarchie.

La méthode d'analyse d'événement introduite en 2010 ne met pas seulement l'accent sur les causes des événements et des quasi-accidents, mais aussi sur leur contexte, l'environnement et les différents facteurs y ayant contribué. Le très bon niveau de sécurité des CFF repose sur ces mesures, associées à d'autres initiatives sur le plan de la sécurité de l'exploitation, ainsi que sur la mise en place et sur le déploiement d'un système complet de management de la sécurité.

Protection des passagers et du personnel.

La violence et le vandalisme sont le lot de notre société. Dans leur approche de la sûreté, les CFF entendent protéger les voyageurs et les collaborateurs contre toute forme de violence et d'agression. Ils fournissent des efforts considérables pour que les clients se sentent en sécurité, tout en veillant à la protection des installations et des biens immobiliers contre le vandalisme.

Cette année encore, des actes de violence ont été commis en marge d'événements sportifs majeurs (football, et depuis peu hockey sur glace). Des confrontations entre bandes de jeunes rivales et des réactions véhémentes sous l'emprise de l'alcool ou de stupéfiants nous ont également donné du fil à retordre.

Comparé à l'évolution au niveau national, le nombre d'incidents violents rapportés dans l'environnement des CFF affiche un léger recul. Depuis plusieurs années, les infractions avec violence, et notamment chez les jeunes, sont en progression en Suisse. Notons que la couverture médiatique et l'intérêt du public à l'égard des agressions et de la violence exercent une influence négative sur le sentiment de sécurité subjectif de notre clientèle. Les CFF luttent pour que leurs clientes et clients se sentent malgré tout en sécurité et déploient des mesures alliant police des transports, services de sécurité privés, surveillance par vidéo et programme de prévention de la violence («RailFair»).

En 2010, le nombre de voies de fait perpétrées contre le personnel a diminué de 15 pour cent. L'agressivité de certains

adolescents et jeunes adultes à l'égard de collaborateurs des CFF reste pourtant forte. La brutalité des actes commis est pour le moins préoccupante, en particulier en raison de l'utilisation d'armes et d'objets dangereux comme des battes de base-ball, des bouteilles ou des pierres. Bien souvent, les agresseurs agissent sans crier gare et sans raison apparente.

En 2010, les CFF ont notamment adopté les mesures suivantes pour renforcer la sécurité des personnels des trains et des locomotives:

- révision régulière de la stratégie d'intervention de la police des transports, notamment en collaboration avec la police militaire pour les trains véhiculant des soldats;
- implication du personnel des locomotives dans les négociations menées avec le personnel des trains au sein des cercles de sécurité régionaux;
- maintien et adaptation continue des mesures d'accompagnement intégral des trains matinaux problématiques par deux collaborateurs et des employés de Securitas. Au cours de l'année sous revue, l'accompagnement des trains par deux collaborateurs du personnel des trains ou avec l'appui de Securitas a fait ses preuves et sera maintenu et développé en 2011.

Tous les efforts consentis par l'entreprise en faveur de la sécurité sont bien entendu assortis d'importantes dépenses.

Le Conseil d'administration a décidé d'intégrer pleinement la police des transports aux CFF à compter du 1^{er} janvier 2011. Cette nouvelle organisation permet de répondre aux exigences de la nouvelle loi fédérale sur le service de sécurité des entreprises de transport (LSST) adoptée en juin 2010 par le Parlement. Cette loi établit une distinction entre le service de sécurité et la police des transports proprement dite, dotée de compétences souveraines en matière de sécurité. Elle exige que la police des transports ne soit pas un organe privé. Dès le début 2010, les CFF ont posé les bases de l'intégration de la police ferroviaire au sein de l'entreprise en rattachant à la nouvelle Police des transports CFF Suisse SA les activités de police jusqu'alors exercées par Securitrans.

La Communauté de transport zurichoise (ZVV) a résilié le contrat qui la liait aux CFF pour le projet heures creuses. Les chefs de train qui accompagnent les trains du RER zurichois après 21 heures seront progressivement remplacés par le service de sécurité. Une façon, pour la ZVV et les CFF, de prendre en compte

l'évolution de la société et les besoins des voyageurs en termes de sécurité.

La coopération de la police des transports, le nouveau service de sécurité formé à cette fin, des assistants de prévention et du personnel de contrôle, sous la houlette de la police des transports, sera renforcée. L'intervention des différents spécialistes sera mieux coordonnée sur l'ensemble des moyens de transport. Les équipes d'intervention seront à la fois chargées de la sécurité et du contrôle des titres de transport. Le nouveau concept prévoit par ailleurs d'inclure les gares et les entreprises de bus dans les tours de service. Fin 2012, la nouvelle organisation sera mise en place et permettra d'insuffler un nouvel élan à la sécurité tant sur le plan objectif que subjectif.

Les efforts déployés afin de renforcer la sécurité s'appuient sur les Principes obligatoires du Conseil d'administration des CFF en matière de sûreté et de sécurité. Deux directives sectorielles des CFF définissent clairement les responsabilités assignées dans ces deux domaines. Le Conseil d'administration des CFF a fixé les principes fondamentaux suivants:

- Garantie d'un niveau de sécurité élevé: grâce à un système de management global de la sécurité (SMS), les CFF veillent à garantir le maintien de la sécurité du personnel et de la

clientèle à un niveau élevé. La sécurité et la santé font l'objet d'un contrôle à tous les échelons du développement et de la mise en œuvre des prestations. Le niveau de sécurité actuel correspond aux objectifs de la Confédération, propriétaire des CFF. Une gestion responsable des risques liés à la sécurité permet de renforcer la confiance de la clientèle, du personnel et des autorités envers les CFF et d'améliorer sensiblement la réussite de l'entreprise. Le système de management permet d'analyser à temps l'évolution des risques liés à la sécurité et d'assurer un traitement professionnel des risques résiduels. Les CFF privilégient des mesures de réduction des risques garantissant une efficacité optimale dans l'optique de maintenir, voire d'améliorer le niveau de sécurité tout en réservant les ressources nécessaires à la limitation d'autres risques.

- Culture de la sécurité au centre des préoccupations: les CFF entretiennent une culture de la sécurité qui contribue à l'atteinte du niveau de sécurité visé. Le principe de coresponsabilité de chaque collaboratrice ou collaborateur et d'entraide au sein des équipes est essentiel. L'ensemble du personnel, et en particulier les cadres, doit adopter une attitude exemplaire en matière de sécurité.
- Communication relative à la sécurité: les CFF pratiquent un dialogue ouvert sur la sécurité tant en interne qu'en externe.

Gestion des défauts

Les CFF s'efforcent d'éliminer rapidement les défauts de sécurité et de qualité constatés. Il est dès lors indispensable que le personnel signale les anomalies observés et que les services supérieurs prennent les mesures utiles. L'envoi rapide d'un feed-back à l'auteur de l'annonce est aussi essentiel au bon fonctionnement de ce processus.

En pratique, le résultat souhaité n'est pas encore entièrement atteint suivant les étapes du processus. Les collaborateurs déplorent parfois l'absence de mesures ou de feed-back liés aux annonces ou aux propositions d'amélioration. Par ailleurs, le transfert en escalade n'est pas toujours conforme au processus prévu. La Direction du groupe a pris des mesures visant à faciliter le dialogue entre les collaborateurs et leurs supérieurs et à assurer le transfert vers le service interne adéquat. Au terme de quelques adaptations, l'outil d'annonce actuel permet d'afficher à tout moment l'état de traitement d'une annonce et d'envoyer directement un feed-back. La description ainsi que la communication des procédures d'annonce et de transfert en escalade ont en outre été améliorées.

En cas d'annonces, les collaborateurs disposent de quatre niveaux de transfert, du supérieur direct à la Direction du groupe. Le respect des règles de transfert définies fait également l'objet d'un accord avec les partenaires sociaux.



Nicolas, 14 ans, Crans-Montana

«En tant que mécanicien, aurais-je encore le temps de jouer au football?»

Les mécaniciens de locomotive assument de lourdes responsabilités. Qu'il pleuve ou qu'il vente, ils remplissent leur mission en faisant preuve de fiabilité. Il est par conséquent d'autant plus important qu'ils se reposent suffisamment pendant leur temps libre, en famille ou entre amis, en faisant du sport, etc.

Quatrième employeur de Suisse, les CFF forment chaque année plus de 1200 apprentis, dans 18 métiers différents, du constructeur de voie à l'informaticien, en passant par l'automaticien et l'employé de commerce en agence de voyage. La politique du personnel des CFF prévoit également la possibilité de travailler à temps partiel pour les cadres.



asann

STÄDTER

30

Tag	Legen	Wie die
Wörter	in	Wörter
Erklärung	legen	die
Präfix & Suffix	Wörter	Wörter
Wort	Wörter	Wörter
Präfix &		

Les Ponts-de-Martel

Noiraigue

Boudry

Neuchâte.

- A TRANSALP, 1-2 Zürich-Lin.
- B RAILJET
- P1-2 Zürich-Linz 1
- D WIENER WALZER
- M Zürich-Praha

Perspectives

Les CFF devront relever des défis majeurs.

Deux questions dominent la discussion actuellement engagée dans notre pays sur la politique des transports: quels sont nos besoins en matière de mobilité? Comment financer ces besoins? Deux questions cruciales qui appellent des réponses rapides. Les CFF sont tenus de garantir, à l'avenir aussi, les performances du système ferroviaire par un développement intelligent de la productivité et de l'efficacité ainsi qu'en exploitant les autres moyens dont ils disposent. A cet égard, ils ont besoin de la marge de manœuvre entrepreneuriale indispensable pour fournir les prestations exigées et dégager sur le marché les capitaux requis par le financement des investissements prévus, notamment dans un matériel roulant neuf toujours plus performant.

Confrontés à des tâches majeures, les CFF doivent créer en 2011 les conditions nécessaires pour pouvoir continuer à développer une offre attrayante et sollicitée par un grand nombre de clients.

Plusieurs études anticipent une nouvelle hausse de la mobilité et de la demande en trafic voyageurs dans les prochaines années, susceptible d'être exponentielle dans les zones urbaines. Trois facteurs expliquent ce développement. Tout d'abord, la part d'individus actifs et mobiles dans la population ne cesse d'augmenter. Les années à venir connaîtront une progression du trafic des loisirs et des déplacements liés au travail, la tendance à l'allongement des distances entre le domicile et le lieu de travail se maintenant. Ensuite, les capacités restreintes du réseau routier, en particulier dans les grandes agglomérations, vont accélérer le transfert de la route vers le rail. Enfin, la sensibilité accrue aux questions environnementales devrait inciter de nouveaux clients à privilégier le rail dans les années à venir. Le même constat vaut pour le trafic marchandises qui évolue dans un contexte pratiquement identique.

Favorables pour l'entreprise, ces perspectives nous offrent des opportunités de taille. Nous sommes ravis à l'idée qu'un nombre croissant de personnes recoure à nos offres, en trafic voyageurs comme en trafic marchandises ainsi que dans les gares. De même, nous sommes fiers de pouvoir contribuer toujours plus – et pour autant que nous fassions correctement notre travail – au développement fructueux et durable de notre pays.

Il ne fait aucun doute que le chemin de fer et les transports publics gagneront en importance dans les années à venir. La demande en matière de mobilité étant appelée à poursuivre sa croissance, le nombre de voyageurs dans les trains des CFF devrait progresser de manière significative d'ici 2030. Il en résultera des besoins d'investissement de l'ordre de 20 milliards de francs dans du nouveau matériel roulant et de plus de 40 milliards de francs pour le maintien de la substance et le développement des infrastructures. Eu égard aux sources de financements actuellement disponibles, le déficit de financement s'annonce considérable. Force est de constater que la couverture de ces besoins ne peut être garantie qu'au prix de grands efforts de toutes les parties prenantes, à savoir les CFF, les pouvoirs publics et les clients.

Il ne fait aucun doute que le chemin de fer et les transports publics gagneront encore en importance dans les années à venir.

Une responsabilité de taille pour les CFF.

Il est du devoir et de la mission des CFF d'appliquer des mesures entrepreneuriales permettant de pérenniser le bon fonctionnement du système ferroviaire.

Au vu des ressources financières restreintes, les CFF sont tenus d'accroître en permanence la productivité et l'efficacité. Dans les secteurs déficitaires du groupe, l'entreprise met en œuvre des mesures permettant d'emprunter une voie durable sur le plan de la gestion. Afin de renforcer leur compétitivité en trafic marchandises, les CFF ont notamment créé SBB Cargo International. De plus, ils ont réalisé de nombreux investissements dans les secteurs rentables afin d'améliorer et de garantir leur future capacité de rendement.

Une hiérarchisation cohérente des investissements est indispensable. Non seulement la faisabilité et la rentabilité, mais aussi l'utilité pour l'économie nationale et pour les clients ainsi que la compatibilité ascendante avec les étapes d'extension ultérieures jouent un rôle de premier plan.

A cet effet, les CFF doivent disposer d'une marge de manœuvre entrepreneuriale pour dégager les capitaux requis et investir notamment dans du matériel roulant neuf, encore plus performant. Mais pour ce faire, il faut de nouvelles conditions-cadres autorisant la réalisation des bénéfices nécessaires et permettant aux CFF de se positionner avec succès dans de nouveaux secteurs porteurs.

Beaucoup de moyens et beaucoup de temps: telles sont les conditions requises pour le développement de l'offre ferroviaire. L'infrastructure et le matériel roulant sont onéreux, aussi bien à l'achat qu'à l'entretien. Dix ans au moins sont nécessaires à la planification de nouveaux projets d'infrastructure. De même, dans le domaine du matériel roulant, six ans s'écoulent en général entre la genèse d'un projet et la mise en service de véhicules.

La sécurité en matière de planification est indispensable pour que les CFF réalisent les investissements requis. En effet, les

lourds investissements dans un matériel roulant à la fois moderne et attrayant ainsi que dans l'extension de l'offre en trafic régional doivent être définis avec les commanditaires par voie contractuelle.

Un angle de vision plus large, au-delà des CFF, s'impose car le développement des transports publics doit à la fois satisfaire les besoins des clients et obéir aux lignes directrices en matière d'aménagement du territoire. En tant que gestionnaire du système, les CFF ont donc un rôle déterminant à jouer.

Outre le chemin de fer et les transports publics, la Confédération intervient dans d'autres domaines essentiels – par exemple le système routier complémentaire au train – dont le besoin en investissements est également très élevé. Il s'agit ici de tirer parti des effets de synergie.

En trafics voyageurs et marchandises, les CFF adoptent l'approche de mobilité combinée afin d'utiliser de manière optimale les ressources, somme toute, restreintes. Là aussi, une réflexion globale intégrant les deux modes de transport servirait les intérêts du développement du territoire. En cas de forte croissance de la demande, le transport ferroviaire présente de grands avantages d'ordre économique, social et écologique.

Confrontées aux défis majeurs posés par le financement des transports publics dans les années à venir et à une pression grandissante, les entreprises du secteur n'auront d'autre choix que de réaliser des gains de synergie. Sur le marché européen, la Suisse et les entreprises nationales de transport public ne sont que des acteurs mineurs. Pour affermir leur position sur le marché, elles auraient tout intérêt à unir leurs forces.

Financement de l'infrastructure: ensemble, nous pouvons relever les défis.

En janvier 2011, le Conseil fédéral a défini les conditions de financement des infrastructures de transport en Suisse, sachant que la mobilité connaîtra un nouvel essor et que les recettes ne suffiront pas à réaliser les tâches liées aux trafics ferroviaire et routier. Le gouvernement suisse a identifié un besoin accru de ressources financières aussi bien pour l'extension des réseaux de transport que pour leur exploitation et leur entretien.

Le Conseil fédéral prévoit de remplacer l'actuel fonds de financement des projets d'infrastructure des transports publics (fonds FTP) par un nouveau fonds d'infrastructure ferroviaire (FlnFer) permettant de financer l'extension et l'entretien du

Les hausses tarifaires doivent être conçues de manière différenciée et être fonction de la qualité et des coûts de l'offre.

réseau ferroviaire. Le FlnFer serait financé – en plus de nouvelles sources éventuelles – par les recettes actuelles du fonds FTP et les ressources pour l'entretien définies dans la Convention sur les prestations entre la Confédération et les CFF.

Les CFF soutiennent la proposition de remplacement du fonds FTP par un fonds d'infrastructure ferroviaire global et non limité dans le temps. De même, ils approuvent la procédure visant à échelonner le développement de l'infrastructure selon des étapes clairement définies, dans le respect des moyens disponibles et dans une perspective à long terme.

S'agissant de l'aménagement de l'infrastructure, les CFF préconisent de fixer les priorités de façon à éliminer les goulets d'étranglement les plus urgents, à optimiser l'utilité pour la clientèle, à permettre une exploitation rentable et à réduire les coûts subséquents pour les pouvoirs publics. En tenant compte des moyens disponibles, les CFF introduiront une hiérarchisation correspondante des projets d'extension.

Quant aux ressources financières, les CFF estiment essentiel d'aborder non seulement la question du financement de l'infrastructure, mais aussi le problème non résolu des coûts subséquents d'exploitation et d'entretien liés aux offres de transport supplémentaires. Ils souhaitent notamment la création d'un instrument de planification contraignant à long terme afin d'accroître la sécurité et la transparence pour toutes les parties prenantes. La Confédération, les cantons et les CFF doivent prévoir ensemble à long terme les moyens requis pour l'extension, l'exploitation et l'entretien, puis conclure des accords contraignants sur le financement des coûts subséquents non couverts.

Le Conseil fédéral attend des utilisateurs une contribution essentielle au financement durable du système ferroviaire. Pour les CFF, toute adaptation tarifaire est certes déplaisante, mais s'avère indispensable au regard des améliorations permanentes de l'offre et de l'accroissement des coûts qui en résulte. Les hausses tarifaires doivent être conçues de manière différenciée

et être fonction de la qualité et des coûts de l'offre. A l'heure actuelle, les charges supplémentaires liées à l'infrastructure sont estimées à 500 millions de francs par an d'ici 2017 pour le trafic voyageurs et dépasseront nettement le résultat annuel actuel. Toutefois, les ajustements tarifaires, loin de servir uniquement au financement de l'infrastructure, sont également destinés à assurer celui du matériel roulant et le développement durable de l'entreprise. Dans le cadre d'une tarification coordonnée de la mobilité, il convient de renforcer de manière concertée la compétitivité du rail face à la route.

Objectifs stratégiques du Conseil fédéral et politique du propriétaire.

En décembre 2010, le Conseil fédéral a défini les objectifs stratégiques des CFF que la Confédération, en qualité de propriétaire, entend réaliser de 2011 à 2014. Entre autres nouveautés, le secteur du trafic marchandises international, exploité depuis début 2011 par SBB Cargo International, est tenu de dégager des bénéfices à partir de 2013. A l'horizon 2012, le Conseil fédéral attend en outre des CFF qu'ils réalisent un résultat consolidé de 402 millions de francs et un flux de trésorerie disponible négatif de 25 millions de francs en augmentant continuellement la productivité. Ces objectifs visent à assurer le financement des investissements dans le nouveau matériel roulant, l'assainissement de la Caisse de pensions et le versement de paiements compensatoires à Infrastructure. A moyen terme, tous les secteurs des CFF sont censés dégager un flux de trésorerie disponible équilibré.

En trafic voyageurs, les CFF doivent obtenir un résultat de 276 millions de francs et un flux de trésorerie disponible positif de 177 millions de francs pour conférer à l'entreprise une base financière solide. Ils sont en outre appelés à renforcer leur positionnement en trafic international grâce à des coopérations permettant de garantir de bonnes liaisons vers les principaux centres économiques européens. Par ailleurs, une conception efficace de l'exploitation des infrastructures s'impose pour garantir leur financement durable. Quant au portefeuille immobilier, le Conseil fédéral souhaite qu'il soit géré en fonction des impératifs du marché et que les aires ferroviaires soient développées de manière ciblée.

La politique de la Confédération en tant que propriétaire influence la stratégie d'entreprise des CFF dans la mesure où les objectifs assignés par le Conseil fédéral reflètent les enjeux énoncés en matière de financement et de politique des transports. La politique du propriétaire devra désormais aussi appor-

ter des solutions durables sur le plan de la gestion pour éliminer les divergences actuelles observées entre la politique des transports, les réalités financières et les conditions-cadres réglementaires. Une collaboration poussée et basée sur la confiance entre le propriétaire et les CFF s'avère indispensable à l'élaboration de cette politique.

Conditions-cadres réglementaires en Suisse et sur le marché international.

Les conditions-cadres réglementaires en Suisse et en Europe seront déterminantes pour l'avenir du rail. Les propositions du Conseil fédéral sur le financement reposent essentiellement sur un ajustement du prix des sillons. Dans ces conditions, le cadre réglementaire sur lequel se fondera l'adaptation des tarifs jouera également un rôle clé pour l'évolution à venir. Le surveillant des prix est intervenu au cours de l'exercice en n'autorisant que partiellement les modifications tarifaires en trafic voyageurs prévues par l'Union des transports publics (UTP) et les CFF. Ainsi, il a avalisé une première hausse moyenne de 5,9 pour cent. Toutefois, d'autres augmentations de prix différenciées s'appliquant à l'ensemble du secteur sont nécessaires pour garantir un financement durable des transports publics. A cet effet, il est impératif de supprimer les discordances entre les objectifs stratégiques du propriétaire et les exigences du surveillant de prix, sans oublier de modifier les bases légales en vue d'une différenciation des tarifs.

La libéralisation des transports ferroviaires dans l'Union européenne se poursuit. Depuis 2010, le «troisième paquet ferroviaire», qui ouvre le marché ferroviaire au transport de voyageurs international, est en vigueur au sein de l'UE. Néanmoins, des procédures d'infraction ont été engagées contre plusieurs Etats membres qui n'ont pas transposé de manière adéquate les directives du droit ferroviaire européen.

La question centrale du financement de l'infrastructure préoccupe également nos voisins. Un ordre de priorité doit être établi pour les projets à l'étude en raison de la situation tendue sur le front des finances publiques. A cet égard, la Suisse a tout intérêt au respect des engagements étatiques et à la prise en compte de ses demandes. Conserver de bonnes relations avec les pays limitrophes et leurs entreprises ferroviaires s'avère donc vital. Il est par exemple indispensable, pour l'axe nord-sud, que les pays situés au nord et au sud de la Suisse réalisent rapidement les accès aux NLFA.

D'ici 2030, les CFF prévoient d'investir 20 milliards de francs dans du matériel roulant moderne.

La Suisse attache une grande importance au transfert du trafic marchandises de la route vers le rail. L'UE a récemment exigé l'abandon de la simple politique de transfert au profit du principe de la commodité en défendant l'idée d'une politique de transport intégrée qui exploite de manière ciblée les atouts du rail, de la route et d'autres modes de transport. Tel est l'objectif des CFF qui préconisent de miser sur la mobilité combinée dans les cas pertinents. La réalisation d'une politique de transfert coordonnée dans le trafic international est primordiale pour la Suisse. Le rail peut et doit apporter une contribution essentielle à l'élimination des goulets d'étranglement sur les routes et à la prise en compte des enjeux écologiques actuels.

Capacités restreintes pour le transport de voyageurs.

La croissance soutenue de la demande en trafic voyageurs place notre entreprise et les autorités politiques devant des défis majeurs. Elle n'épargne pas non plus nos clients, qui voyagent dans des trains de plus en plus bondés aux heures de grande affluence et sur certains trajets.

Près d'un voyageur sur deux circule aux heures de pointe, qui représentent 25 pour cent d'une journée horaire. Cet afflux important de voyageurs pendant quelques heures pèse lourdement sur le système des transports publics suisses et occasionne un surcoût important. Par conséquent, la régulation de la demande sur l'ensemble de la journée à l'aide d'offres incitatives et, partant, le délestage de 5 à 10 pour cent du trafic aux heures de forte affluence permettrait aux pouvoirs publics, et donc aux contribuables, d'économiser des centaines de millions de francs sur les investissements.

Dans l'intérêt des CFF et de leur propriétaire, il convient de mettre en place un nouveau système tarifaire permettant d'adapter progressivement le prix des billets en fonction de la demande, de la qualité de l'offre et de l'utilité pour le client ainsi générée. Nous devons également envisager l'application de mesures incitatives pour les voyageurs n'ayant pas d'impératifs horaires stricts, dans le but de libérer des places supplémentaires pour les clients qui doivent absolument emprunter les transports publics aux heures de pointe. De telles offres

attrayantes visent une meilleure répartition du trafic sur l'ensemble de la journée, et donc une optimisation du taux d'occupation des trains. Etant donné l'augmentation considérable des tarifs imposée par la hausse du prix des sillons, il conviendrait d'accélérer les discussions engagées en la matière par les entreprises de transport public et l'Union des transports publics (UTP), chargée des questions tarifaires.

Matériel roulant.

Voyager avec nos trains doit rester un moment de plaisir pour nos clients, qui peuvent utiliser à bon escient leur temps de trajet. Ils doivent se sentir bien servis, et ce sur toute la ligne. D'ici à 2030, les CFF prévoient d'investir 20 milliards de francs dans du matériel roulant neuf ou modernisé, ce qui permettrait d'augmenter le nombre de places assises de quelque 40 pour cent et d'améliorer le confort de nos trains. Si nous considérons l'équipement de nos véhicules, une voiture sur cinq (1^{re} et 2^e classes confondues) dispose actuellement de prises de courant. D'ici à 2013, quelque 35 000 prises seront installées dans 1200 voitures supplémentaires. Ainsi, deux tiers du matériel roulant des CFF seront modernisés, transformant les places assises en véritables postes de travail.

Trafic régional.

Actuellement, les budgets des pouvoirs publics ne garantissent pas la couverture des coûts liés aux extensions de l'offre en trafic régional élaborées avec les commanditaires. Afin de prévenir tout écart entre les prestations commandées et les indemnités versées dans les années à venir, les CFF s'efforcent d'accroître leur productivité, tout en maintenant un contact étroit avec les commanditaires pour adopter, le cas échéant, des mesures appropriées.

A l'avenir, les CFF souhaitent conclure avec les commanditaires des accords à long terme portant sur l'estimation des coûts subséquents non couverts liés à l'offre, au matériel roulant et à l'infrastructure, et sur la définition des modalités de leur financement.

Trafic voyageurs international.

Au cours des prochaines années, nous entendons renforcer la compétitivité du train par rapport à l'avion et à la voiture aux niveaux national et international et confirmer l'attrait des liaisons ferroviaires en Suisse ainsi qu'avec nos pays voisins. De ce fait, la coopération transfrontalière gagnera en importance, ce qui permettra d'étoffer l'offre et d'optimiser sa qualité conformément aux besoins des clients.

L'électrification de la liaison ferroviaire Zurich–Munich et l'important gain de temps qui s'ensuivra accroîtront considérablement la compétitivité du rail entre ces deux grandes agglomérations. Dès lors, nous prévoyons de doubler le nombre de liaisons entre Zurich et Munich à l'horizon 2016. L'extension de la ligne du Rhin supérieur, dont la réalisation risque d'être compromise en Allemagne en raison de procédures d'opposition, permettrait de réduire de 30 minutes le temps de trajet entre Bâle et Francfort. La poursuite de l'aménagement de la ligne du TGV Est en France rapprochera encore Paris de la Suisse. De plus, la mise en service du tunnel de base du St-Gothard permettra de réduire de près d'une heure le temps de trajet entre Zurich et Milan.

Avec nos partenaires, nous entendons résolument exploiter ce potentiel immense. En 2010, notre collaboration avec la Deutsche Bahn nous a permis de jeter les bases de l'extension et du développement du trafic voyageurs international vers l'Allemagne. Dans le même temps, nous souhaitons approfondir notre coopération avec la SNCF instaurée dans le cadre de la société de marketing TGV Lyria SA. En février 2011, les CFF et la SNCF ont signé à Paris un accord de coopération qui tient compte de l'augmentation constante du nombre de voyageurs entre la Suisse et Paris. Pour contribuer à l'étoffement de l'offre, TGV Lyria envisage de constituer son propre parc de véhicules. Les CFF participeront au financement de 19 compositions TGV POS destinées à relier Zurich, Bâle et Paris. Nous sommes convaincus de pouvoir ainsi gagner des parts de marché et mieux positionner le rail face aux autres modes de transport.

SBB Cargo International et CFF Cargo.

La scission de nos activités de fret nationales et internationales nous a permis de créer les conditions requises pour exploiter de manière plus ciblée ces deux marchés très spécifiques. SBB Cargo International et CFF Cargo ont ainsi été dotées d'objectifs clairs de performances et de résultats. Pour SBB Cargo International, cela se traduit par l'obligation de générer des bénéfices à partir de 2013 conformément aux objectifs stratégiques assignés par le Conseil fédéral.

La nouvelle société a démarré son activité en janvier 2011, dans un environnement concurrentiel européen difficile. En tant que fournisseur de prestations de traction simplifiées et innovantes, son objectif est de parvenir à une domination globale par les coûts sur l'axe nord-sud.

En trafic intérieur par wagons isolés, CFF Cargo possède un réseau très dense et performant. Ses prestations de qualité élevée sont synonymes de ponctualité, de sécurité et de respect de l'environnement.

Le succès du trafic ferroviaire de demain dépend de l'efficacité du dernier maillon complétant la chaîne de transport jusqu'à la porte du client. A cet égard, le raccordement aux grandes cités portuaires comme Anvers, Rotterdam, Bremerhaven et Hambourg s'avère essentiel pour faire face à la croissance du volume de conteneurs.

La Confédération élabore une stratégie en matière de terminaux spécifique au trafic combiné en vue de développer le secteur marchandises dans notre pays. Les CFF soutiennent cette position en prévoyant, avec la construction du terminal de Limmattal, de renforcer la position du trafic combiné international sur le marché et de relier l'économie suisse aux flux de marchandises internationaux. Par ailleurs, CFF Cargo étudie, conjointement avec les ports rhénans suisses, le projet d'une installation performante au nord de Bâle, qui constituerait un second terminal intermodal.

En relation avec d'autres entreprises de fret ferroviaire, le trafic suisse par wagons isolés est appelé à former un réseau européen pour les importations et les exportations. CFF Cargo compte sur son adhésion à l'alliance Xrail, fondée en 2010, ainsi que sur ses partenariats internationaux et bilatéraux pour augmenter la qualité dans le domaine du trafic international par wagons isolés.

Les corridors ferroviaires transeuropéens doivent faire preuve à long terme d'une capacité de rendement accrue. A cet effet, des thèmes comme l'exploitation mixte ou la standardisation intégrale (poids, longueur des trains ou hauteur de gabarit de 4 mètres) prennent toute leur importance. Les CFF en tiendront compte pour contribuer à l'instauration d'un fret ferroviaire tourné vers l'avenir.

Développement des gares et des aires clés.

L'affluence croissante et l'évolution des besoins des clients appellent un développement continu de nos gares, qui représentent la «carte de visite» des CFF et des communes. Nous devons aménager et adapter les gares à la hausse constante du nombre d'usagers. Dans le même temps, nous entendons améliorer en permanence le niveau des prestations proposées dans les gares afin d'accroître leur convivialité. L'enquête menée

sur la satisfaction de la clientèle révèle que nous sommes sur la bonne voie dans ce domaine: une meilleure note par rapport à l'année précédente a été attribuée aux aspects liés à la sécurité, à la propreté et à la diversité de l'offre.

A l'avenir, il nous faudra prévoir des fonds substantiels pour procéder au développement requis des gares et des structures d'accueil, notamment à Bâle et à Berne. Les CFF poursuivent le développement systématique des aires à proximité des gares CFF en tenant compte à la fois des éléments urbanistiques, des exigences de qualité et des impératifs d'une utilisation mixte. Les alentours des gares doivent conférer aux clients un sentiment de bien-être. Les projets clés de l'Europaallee à Zurich, du Südpark à Bâle, de TransEurope à Neuchâtel ou encore de Locarno Muraltto sont autant d'exemples qui illustrent la responsabilité assumée par les CFF dans ce domaine.

Nous réalisons également des projets clés pour nos besoins internes, à l'image de l'extension des centres d'entretien à Zurich Herdern qui assureront dès la fin 2013 la maintenance des trains grandes lignes de dernière génération. A Berne Wankdorf et à Zurich Altstetten, nous entendons construire pour 2014 de nouveaux centres d'exploitation et des bureaux modernes destinés à des centaines de collaborateurs CFF. Ces projets nous permettent de regrouper les bureaux de différentes unités, de simplifier les processus de travail et de libérer des locaux situés sur plusieurs sites centraux à Berne et à Zurich, susceptibles de convenir à une nouvelle utilisation par des tiers. De cette manière, nous réduisons les coûts à long terme, générons des recettes supplémentaires grâce à la vente ou la location d'immeubles inutilisés et contribuons à juguler l'endettement croissant de l'entreprise.

Croissance des besoins énergétiques.

Par un ensemble de mesures, les CFF s'engagent à procéder à une augmentation ciblée et durable de l'efficacité énergétique. L'actuel programme d'économie d'énergie est en bonne voie et les résultats dépassent les objectifs ambitieux fixés.

Toutefois, les besoins énergétiques des CFF s'accroîtront nettement à l'avenir en raison du développement de l'offre et des prestations. L'augmentation du nombre de trains et des vitesses de circulation conjuguée à l'amélioration du confort pour les voyageurs entraînera une hausse de la consommation énergétique. Outre nos efforts importants pour maîtriser cette dernière, nous devons garantir et renforcer les bases d'un approvision-

Il est dans l'intérêt de la Suisse que les CFF continuent de remplir avec succès la mission qui leur a été confiée.

nement énergétique performant. En 2010, une partie des concessions à long terme a été renouvelée avec des cantons producteurs d'énergie; l'octroi d'une concession reste toutefois suspendu à la décision du Tribunal administratif fédéral.

Pour remédier aux défauts d'approvisionnement en énergie qui se profilent à moyen terme, nous révisons actuellement notre stratégie de financement et d'approvisionnement énergétique.

Un endettement préoccupant.

Les CFF ont de nouveau clôturé l'exercice sur un flux de trésorerie disponible négatif de 1371 millions de francs, ce chiffre se montant à 1782,3 millions de francs avant financement des pouvoirs publics. L'endettement net de l'entreprise a augmenté de 1764,7 millions de francs pour atteindre un total de 17 284,6 millions de francs. L'endettement porteur d'intérêts a augmenté de 763,2 millions de francs et se hisse ainsi à 8067,5 millions de francs. Au vu des enjeux financiers considérables auxquels sont confrontés les CFF, cette tendance devrait perdurer dans les années à venir.

L'endettement des CFF affaiblit l'entreprise et réduit les chances de relever avec succès les défis à venir. Les CFF s'attachent à résoudre ce problème et se sont fixé pour objectif d'inverser la tendance. La stabilisation de l'endettement requiert toutefois de remettre en question les conditions-cadres financières et juridiques des CFF. Dans le cas contraire, l'entreprise ne disposera pas des moyens nécessaires pour développer de manière continue son offre au profit des usagers, de la population, de l'économie et de l'environnement. Il importe que les CFF soient en mesure de dégager et d'exploiter suffisamment de ressources dans tous les secteurs d'activité pour financer l'exploitation ordinaire et les investissements dans le développement des activités, tout en contribuant au financement des coûts croissants liés à l'infrastructure. Le Conseil fédéral envisage, quant à lui, la création d'un nouveau fonds d'infrastructure ferroviaire destiné à l'aménagement et à l'entretien et souhaite planifier les travaux d'extension de l'infrastructure avec préci-

sion. Par ailleurs, il estime que les usagers doivent également participer à l'effort par le biais de hausses tarifaires.

Assainissement de la Caisse de pensions.

L'insuffisance du financement de la Caisse de pensions des CFF continue de peser lourdement sur l'entreprise et les assurés. Les mesures d'assainissement supportées par les CFF et les collaborateurs se poursuivent. Les efforts consentis au cours de l'exercice ont permis d'améliorer le taux de couverture. La contribution fédérale prévue dans le concept d'assainissement adopté par le Conseil fédéral en 2009 est à présent garantie. Après que le Conseil des Etats a approuvé le montant de 1,148 milliard de francs sollicité par le Conseil fédéral à la fin de l'année 2010, le Conseil national s'est rangé à son avis début mars 2011.

La contribution de la Confédération ne suffira toutefois pas à assainir durablement la Caisse de pensions des CFF. Les réserves de fluctuation, fonds qui permettent à la Caisse d'éviter un nouveau découvert en cas d'effondrement des marchés financiers, font toujours défaut. Avec une part de bénéficiaires de rentes supérieure à 50 pour cent des assurés, la structure de la Caisse de pensions s'avère peu favorable et complique d'autant son assainissement.

La Caisse de pensions des CFF ne disposera pas d'un taux de financement assorti de réserves de fluctuation suffisantes avant plusieurs années. En effet, les experts estiment à au moins 115 pour cent le taux de financement requis. Les CFF et les assurés se doivent de tout mettre en œuvre pour accélérer le redressement de leur Caisse de pensions.

L'heure de vérité.

Le financement du système ferroviaire constitue l'un des grands points d'interrogation pour l'avenir. Il exige des efforts de la part de toutes les parties prenantes: les CFF, les pouvoirs publics, les contribuables et les clients.

Le Conseil fédéral a franchi une étape importante avec la présentation, en janvier 2011, des lignes directrices relatives au financement des infrastructures de transport. Les discussions politiques actuelles doivent s'inscrire dans une perspective globale et déboucher sur des solutions fiables, à la hauteur de l'importance que revêt une infrastructure ferroviaire performante.

Les questions qui s'imposent sont les suivantes: quels sont les besoins de notre pays en matière de mobilité? Quels sont les

souhaits en la matière et pouvons-nous les financer? Il ne s'agit pas seulement de dégager des ressources, mais aussi de jeter les bases. Des réponses à ces questions dépendra la nature du mandat confié aux CFF. De notre côté, nous mettrons tout en œuvre pour remplir avec succès notre mission.

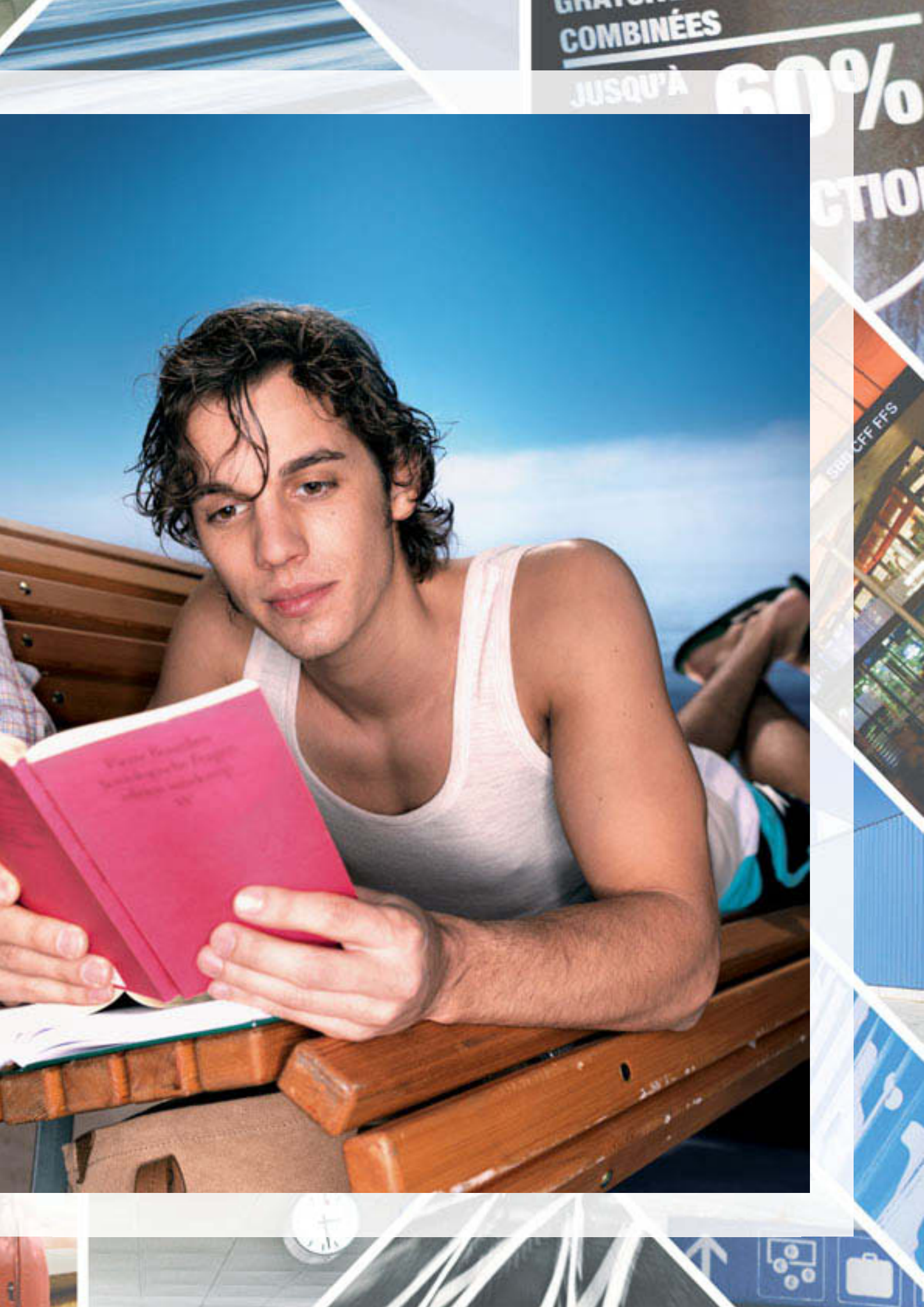
Première entreprise de transport et quatrième employeur de Suisse, les CFF attribuent des marchés pour un total de 3,6 milliards de francs, dont plus de 3 milliards sont destinés à des entreprises établies en Suisse. Les CFF sont un facteur de développement local important pour l'économie nationale, pour le tourisme et, surtout, pour les 7,8 millions d'habitants que compte la Suisse. Ils sont en outre garants d'une utilisation réfléchie et durable des ressources, pour que les générations futures puissent également profiter de la nature et de la culture de notre pays. Il est dans l'intérêt de la Suisse que les CFF continuent de remplir avec succès la mission qui leur a été confiée.



Tim, 21 ans, Schaffhouse

«Dois-je absolument déménager pour me rapprocher de mon lieu de travail?»

Toujours par monts et par vaux: au cours des dernières années, le monde du travail a gagné en mobilité. Grâce aux formes de travail à distance, nombreux sont les actifs qui n'ont plus besoin de bureaux fixes. Equipés de smartphones, d'ordinateurs portables ou de tablettes, ces nouveaux nomades ont toujours leur poste de travail à portée de main, car lorsque les paysages défilent, de nouvelles idées ne tardent pas à germer.



GRATIS
COMBINÉES

JUSQU'À

60%

ACTION

SBB CFF FFS



Gouvernance d'entreprise

Responsabilité et transparence.

Pour maintenir la confiance placée dans la politique commerciale des CFF, la gestion et le contrôle de l'entreprise doivent être assurés de manière responsable et transparente. La gouvernance d'entreprise constitue la base de notre processus de décision et de contrôle. Ainsi, les CFF appliquent au quotidien une politique d'information transparente conforme aux principes modernes de la gouvernance d'entreprise.

Les CFF cadrent leurs activités sur les intérêts de différents acteurs: les clients, la Confédération en tant qu'actionnaire unique, les collaborateurs et collaboratrices, les partenaires commerciaux, le public en général et les politiques. Le Conseil d'administration assume ainsi la responsabilité qui lui a été confiée et en répond activement.

En déployant une communication vaste et ouverte, les CFF entendent satisfaire les attentes et les besoins légitimes des différents acteurs en quête d'une information détaillée et d'une transparence accrue. En ce qui concerne la structure et l'organisation, le présent rapport a été établi sur la base de la Directive concernant les informations relatives à la Corporate Governance (DCG) du 29 octobre 2008 émise par la SIX Swiss Exchange, et ce bien que les CFF ne soient pas une société cotée en Bourse. Ce fondement garantit une structure parfaitement uniforme et comparable. Compte tenu des particularités des CFF, quelques ajustements y ont été apportés.

Forme juridique des CFF.

Les Chemins de fer fédéraux suisses CFF sont une société anonyme de droit public, qui se fonde sur la loi fédérale du 20 mars 1998 sur les Chemins de fer fédéraux (LCFF). La LCFF règle le but et certains principes de gestion des CFF; elle comporte des dispositions juridiques spéciales sur le cercle d'actionnaires, l'organisation, le recrutement du personnel et la comptabilité. La LCFF constitue également la base légale de la Convention sur les prestations et du plafond de dépenses nécessaire à l'infrastructure des CFF.

Sauf dispositions contraires de la LCFF, les CFF sont régis par les dispositions du Code des obligations sur les sociétés anonymes.

Structure du groupe et actionariat.

Structure du groupe.

L'organigramme des CFF figure sur le volet intérieur du rapport de gestion.



Complément d'information: www.cff.ch/rapport_de_gestion

CFF Cargo SA, filiale à 100 pour cent, est une entité juridique distincte qui est néanmoins gérée comme une division. Les quatre divisions et les unités centrales ont des comptabilités distinctes. L'établissement des comptes est conforme aux Swiss GAAP RPC.

Les sociétés du groupe et les sociétés associées appartenant au périmètre de consolidation des CFF sont présentées dans la liste des participations. Il s'agit exclusivement de sociétés de droit privé non cotées en Bourse.



Complément d'information: www.cff.ch/rapport_de_gestion

Les divisions et unités d'affaires sont responsables des sociétés relevant de leurs compétences et les dirigent conformément aux objectifs définis pour l'ensemble du groupe. Les filiales entièrement consolidées ont leur propre direction, les autres étant dirigées par des représentants des CFF dans les différents conseils d'administration et assemblées générales. En raison d'un accord conclu avec la Confédération, la société AlpTransit Gotthard AG n'est pas dirigée par les CFF et n'est donc pas consolidée. Les représentants des CFF dans les conseils d'administration des sociétés du groupe et des sociétés en participation sont désignés par le Conseil d'administration des CFF, sur proposition de la Direction du groupe.

Actionnaires importants.

Depuis la création de CFF SA, la Confédération détient 100 pour cent du capital-actions. Conformément à l'article 7 alinéa 3 de la LCFF, la Confédération doit toujours détenir la majorité des voix et des actions.

Participations croisées.

Il n'existe aucune participation croisée (portant sur le capital ou sur les voix) aux CFF ou dans l'une de leurs filiales entièrement consolidées.

Structure du capital.

Le capital-actions se chiffre à 9 milliards de francs et se répartit en 180 millions d'actions nominatives d'une valeur nominale de 50 francs. Les actions sont entièrement libérées. Il n'existe ni capital autorisé ou conditionnel, ni bons de participation ou bons de jouissance, ni emprunts convertibles ou options. Cette structure n'a connu aucune modification depuis la transformation des CFF en société anonyme le 1^{er} janvier 1999. Chaque action donne droit à une voix à l'Assemblée générale. Exception faite de l'article 7 alinéa 3 de la LCFF, on ne relève aucune restriction légale ou statutaire en matière de transmissibilité.

Conseil d'administration.

Membres du Conseil d'administration.

La présentation suivante détaille la composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2010 et précise les fonctions des différents membres au sein des CFF, leur nationalité ainsi que l'année de leur première nomination au Conseil d'administration. En outre, elle rappelle leur formation et carrière professionnelles, leur année de naissance, leurs activités et groupements d'intérêts (les mandats au sein d'entreprises, organisations ou fondations majeures), leurs fonctions permanentes auprès de groupes d'intérêts importants ainsi que leurs fonctions officielles et mandats politiques.

Ulrich Gygi (1946, CH)

Président depuis 2009, docteur ès sciences politiques. Responsable du comité Personnel et organisation et membre du comité Contrôle.

Mandats d'administrateur: SRG SSR idée suisse, Berne | AXA Winterthur, Winterthur.

Olivier Steimer (1955, CH)

Membre depuis 2003, vice-président depuis 2010, licencié en droit (Université de Lausanne), International Banking School de New York. Responsable du comité Risques.

Mandats d'administrateur et autres mandats: Président de la Banque Cantonale Vaudoise | Membre du conseil de la Fondation Schweizer Tafel, Morat | Président du comité du Bureau de construction de l'Université de Lausanne-Dorigny | Président du conseil de fondation du Swiss Finance Institute, Zurich | Membre du conseil de la Fondation Banque Cantonale Vaudoise | ACE Ltd, Zurich | Renault Finance SA, Lausanne | Président de la Banque Piquet & Cie SA, Yverdon-les-Bains | Membre du Conseil de banque de la Banque nationale suisse, Zurich et Berne | Membre du conseil de la Fondation The Centre for Humanitarian Dialogue (The HD Centre), Genève | Membre du Comité directeur d'économiesuisse | Membre du conseil de la Fondation Aide sportive, Berne.

Hans Bieri (1953, CH), représentant du personnel

Membre depuis 1999, mécanicien-électricien de formation, secrétaire du Syndicat du personnel des transports (SEV). Membre du comité Risques.

Autres mandats: Membre du conseil de fondation de la caisse de pension des Chemins de fer de la Jungfrau.

Christiane Brunner (1947, CH), représentante du personnel
Membre depuis 2005, avocate. Membre du comité Personnel et organisation.

Autres mandats: Présidente du Conseil de la Haute école de Genève

Andreas Hunziker (1958, CH)

Membre depuis 2005, docteur en droit. Propriétaire de la société Dr. Andreas Hunziker Unternehmensberatung GmbH, Oberwil-Lieli. Membre du comité Personnel et organisation.

Autres mandats: Professeur à titre privé à l'Université de St-Gall.

Conrad Löffel (1946, CH)

Membre depuis 2008, expert comptable diplômé. Responsable du comité Contrôle.

Mandats d'administrateur: Valora Holding AG, Muttenz | Adimmo AG, Bâle.

Bernd Malmström (1941, D)

Membre depuis 2008, docteur en droit, conseiller en entreprises et avocat.

Mandats d'administrateur et autres mandats: BLG Logistics GmbH, Brême | HHLA Intermodal, Hambourg | Président d'IFCO-Systems B.V., Amsterdam | K + S AG, Kassel | Président de Lehnkering GmbH, Duisbourg | Président de Times matters GmbH, Neu-Isenburg | VTG AG, Hambourg | DAL (Deutsche Afrika-Linien, transporteur maritime), Hambourg.

Iлона De March (1963, CH)

Membre depuis 2009, BCD Travel, responsable des affaires relatives à l'Europe, au Moyen-Orient et à l'Afrique, membre du Global Board de BCD Travel, Utrecht. Membre du comité Risques.

Peter Siegenthaler (1948, CH)

Membre depuis 2010, licencié en sciences politiques. Membre du comité Contrôle et du comité Risques.

Mandats d'administrateur et autres mandats: Président de l'Union des banques cantonales suisses | Swissscanto Holding AG | Membre du conseil de la Fondation Pro Juventute Suisse | Président d'Hotel Bellevue-Palace Immobilien AG, Berne



Christiane Brunner



Bernd Malmström



Peter Siegenthaler



Ulrich Gygi
Président du Conseil d'administration



Olivier Steimer
Vice-président



Conrad Löffel



Ilona De March



Hans Bieri



Andreas Hunziker

Autres activités et groupements d'intérêts.

Les membres du Conseil d'administration et de la Direction du groupe signalent les groupements d'intérêts selon le principe de la déclaration spontanée. Un comité spécial du Conseil d'administration (Présidence), composé de MM. Ulrich Gygi et Olivier Steimer, veille à ce que les groupements d'intérêts soient déclarés, que les éventuels conflits d'intérêts soient décelés à temps et que les règles de récusation soient observées.

Les autres fonctions assumées par les membres du Conseil d'administration au sein d'organes de direction et de surveillance ainsi que les mandats politiques sont également indiqués sous leur nom respectif (voir ci-dessus). Les membres du Conseil d'administration n'exercent aucune fonction exécutive au sein des CFF. Ils n'ont pas participé à la gestion des CFF, de filiales ou de sociétés en participation au cours des trois exercices précédents. Ils n'ont pas non plus entretenu de relations commerciales avec les CFF (p. ex. à titre de fournisseur ou de bailleur de fonds).

Interdépendances.

Il n'existe aucune représentation réciproque entre le Conseil d'administration des CFF et une autre société.

Election et durée du mandat.

Le Conseil d'administration et le Président du Conseil d'administration sont élus par l'Assemblée générale pour une durée de quatre ans. Ils sont rééligibles pour deux autres mandats au maximum. Le mandat prend fin au plus tard à l'âge de 70 ans.

Le Conseil d'administration a été nommé par le Conseil fédéral lors de l'Assemblée générale 2007, dans le cadre de l'élection destinée à renouveler la totalité des administrateurs. Il est renouvelé de manière échelonnée. Les prochaines élections pour le renouvellement intégral du Conseil d'administration auront lieu en 2011.

Organisation interne.

Le Conseil d'administration se constitue lui-même en élisant en son sein le vice-président ainsi que les responsables et les membres des comités. Il nomme un secrétaire, qui n'est pas nécessairement membre du Conseil d'administration. Les décisions sont prises par l'ensemble du Conseil d'administration.

Axé sur les aspects concernant l'ensemble de l'entreprise, le processus de direction fait l'objet d'une étroite collaboration entre le Conseil d'administration et la Direction du groupe.

L'unité d'organisation Développement de l'entreprise soutient ce processus au niveau du groupe, ce qui génère un renforcement du processus stratégique entre le Conseil d'administration et la Direction du groupe ainsi qu'une parfaite interaction avec le processus relatif à la planification financière. Le Conseil d'administration a en outre la possibilité de fixer des points forts et peut ainsi être davantage impliqué dans les décisions et les problématiques stratégiques. Deux fois par an, des réunions consacrées à la stratégie permettent d'approfondir certains sujets et défis ainsi que de traiter des projets de grande ampleur.

Les comités Contrôle, Personnel et organisation ainsi que Risques comprennent en règle générale trois membres ou plus du Conseil d'administration. Le Président du Conseil d'administration est représenté dans tous les comités. En principe, le Directeur général exécutif ainsi que le responsable de la division ou de l'unité compétente participent également à ces séances. Un procès-verbal est rédigé à chaque réunion de comité, puis distribué à tous les membres du Conseil d'administration. Lorsque le Conseil d'administration dans son ensemble aborde des questions qui ont déjà été discutées au sein d'un comité, les responsables des comités concernés émettent des recommandations. Durant l'exercice sous revue, le comité Contrôle a siégé quatre fois, le comité Personnel et organisation cinq fois et le comité Risques deux fois.

Au cours de l'exercice 2010, le Conseil d'administration a tenu dix séances ordinaires (dont deux journées consacrées à la stratégie et une séance spéciale) et deux séances extraordinaires. Les différents comités ont également organisé des réunions spécifiques à leur activité. A chaque séance, le Conseil d'administration s'est concentré sur la présentation et l'étude détaillée de plusieurs thèmes clés dans le cadre d'un plan qu'il a défini au préalable.

Les points à l'ordre du jour des séances du Conseil d'administration sont définis par le Président du Conseil d'administration, tandis que ceux des réunions des comités sont fixés par leurs responsables. Chaque membre du Conseil d'administration peut faire inscrire des sujets à l'ordre du jour.

Le Directeur général exécutif est en principe présent à la réunion du Conseil d'administration. Les responsables des divisions ou unités concernées représentent leurs propres domaines de compétence. Le Conseil d'administration peut, le cas échéant, faire appel à des cadres et à des spécialistes.

Une fois par an, le Conseil d'administration évalue les performances des membres de la Direction du groupe. Le Conseil d'administration et les différents comités se soumettent eux aussi à une auto-évaluation périodique.

Règlement des compétences entre le Conseil d'administration et la Direction du groupe.

Conformément à l'article 12 alinéa 1 de la LCFF et aux statuts, le Conseil d'administration délègue la gestion de l'entreprise à la Direction du groupe. Le règlement d'organisation fixe les attributions des deux organes de gestion. Les attributions du Conseil d'administration qui, de par la loi, sont intransmissibles et inaliénables y sont décrites et les décisions qui relèvent de la seule compétence du Conseil d'administration y sont définies.

Lors d'une séance spéciale d'une journée, le Conseil d'administration s'est attelé au remaniement du règlement d'organisation. L'objectif principal de cette réunion était de discuter de la conception qu'il a de son rôle, confronté aux intérêts divergents de la délégation de la gestion de l'entreprise, d'une part, et de la définition de domaines de compétence réservés concrets, d'autre part, afin d'en déduire les orientations principales pour remanier le règlement d'organisation. Une analyse approfondie de différents thèmes (notamment relation avec la Confédération en tant que propriétaire de l'entreprise, tâches du Conseil d'administration, organisation interne, collaboration avec la Direction du groupe), a permis de dégager les tendances et les évolutions principales dans le domaine de la gouvernance d'entreprise. C'est sur cette base que le Conseil d'administration a adopté, en 2010, un nouveau règlement d'organisation qui est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2011.

Instruments d'information et de contrôle à l'égard de la Direction du groupe.

Le Conseil d'administration a mis en place un système de planification et de reporting intégré. Pour assurer le contrôle de la Direction du groupe, il dispose des instruments suivants:

- Management Information System (MIS): rapport institutionnalisé sur l'évolution financière du groupe présenté lors des séances du Conseil d'administration;
- budget et plan d'entreprise à moyen terme (MUP);
- prévision concernant la réalisation des objectifs budgétaires (régulièrement actualisée en cours d'exercice);
- comptes annuels;
- rapport annuel sur la réalisation des objectifs de la Confédération;

- plan annuel de révision pour la révision interne;
- rapports de révision des auditeurs interne et externe ainsi que Management Letter de l'organe de révision externe;
- système de management du risque et rapport sur les risques réguliers;
- système de contrôle interne au sens de l'article 728a CO;
- établissement d'un rapport annuel sur les sociétés en participation du groupe CFF;
- rapport annuel sur la sécurité.

Le **comité Contrôle** traite les dossiers du Conseil d'administration portant sur l'établissement des comptes, sur le reporting financier, sur le système de contrôle interne et intervient en cas de décisions ayant d'importantes répercussions financières. Il statue en outre sur les questions qui lui sont déléguées par l'ensemble du Conseil d'administration (p. ex. fixation de la planification pluriannuelle et du programme de vérification annuel de la révision interne). Sur mandat du Conseil d'administration, il évalue l'indépendance et les prestations des auditeurs interne et externe.

Le **comité Risques** est chargé d'identifier, d'analyser et de surveiller les risques majeurs auxquels sont soumis les CFF. Dans l'exercice de ses tâches, il se concerta régulièrement avec le comité Contrôle, notamment pour évaluer les risques financiers. Il procède à l'examen préalable des rapports sur les risques d'entreprise à l'intention du Conseil d'administration, en évaluant et en développant, par ailleurs, les principes et les activités du management du risque (politique de management du risque des CFF).

Le **comité Personnel et organisation** traite les dossiers du Conseil d'administration ayant un rapport direct avec l'élection ou la révocation de ses membres ainsi qu'avec leur rémunération (y compris conditions d'engagement et versement de composantes liées à la prestation). En outre, il statue sur les questions liées à l'organisation de la Direction du groupe (Directeur général exécutif et premier niveau de direction), de même que sur d'autres sujets importants ayant trait au personnel ou à des aspects sociaux.

Le service de révision interne assiste le Conseil d'administration, le comité Contrôle et la Direction du groupe dans leurs obligations de surveillance et de contrôle. Il est directement subordonné au Président du Conseil d'administration.

Direction du groupe.

Membres de la Direction du groupe.

La présentation ci-après détaille la composition de la Direction du groupe au 31 décembre 2010 et précise les fonctions des différents membres au sein des CFF, leur nationalité ainsi que l'année de leur prise de fonction à la Direction du groupe. En outre, elle fournit des informations complémentaires, comme la formation et la carrière professionnelles, l'année de naissance, les activités exercées et les groupements d'intérêts (mandats au sein d'entreprises, organisations ou fondations majeures), les fonctions permanentes dans des groupes d'intérêts importants ainsi que les fonctions officielles et les mandats politiques. Les membres de la Direction du groupe nommés en 2010 et prenant leurs fonctions en 2011 sont également mentionnés.

Andreas Meyer (1961, CH)

Président de la Direction du groupe depuis 2007, avocat, MBA INSEAD Fontainebleau (France). Auparavant, consultant juridique/chef de projet chez ABB Suisse, Baden, Directeur de Babcock Rohrleitungsbau GmbH, Oberhausen/Bitterfeld (D), avant de rejoindre Deutsche Bahn AG, en qualité de Président de la direction de DB Stadtverkehr GmbH, membre de la Direction de DB Personenverkehr GmbH et membre du Comité exécutif de Deutsche Bahn AG.

Autres mandats: Membre du Comité directeur de l'Union des transports publics (UTP) | Membre du Management Committee de la Communauté européenne du rail (CER).

Philippe Gauderon (1955, CH)

Responsable Infrastructure (depuis 2009). Licencié en droit, avocat. Auparavant responsable de l'unité d'affaires Operating et suppléant du responsable de la division Voyageurs. Aux CFF depuis 1996 après avoir occupé le poste de sous-directeur à l'Office fédéral des transports (OFT).

Mandats d'administrateur et autres mandats: Membre du Conseil de surveillance d'ÖBB-Infrastruktur AG, Vienne | BLS Netz AG, Berne.

Urs Schlegel (1948, CH)

Responsable Voyageurs par intérim (depuis le 26 mai 2010 et jusqu'au 31 mars 2011). Auparavant responsable Immobilier (depuis 1992). Entre-temps, secrétaire général des CFF de 1997 à 1999. Etudes d'économie à la Haute école de St-Gall. Aux CFF depuis 1981.

Jeannine Pilloud (1964, CH),

Responsable Voyageurs (à partir du 1^{er} avril 2011), architecte diplômée EPFZ, Henley Management College/INSEAD; London Master of Business Administration (MBA). Auparavant Senior Vice President, ICT Operations/responsable du marché Europe de l'ouest de T-Systems International GmbH.

Nicolas Perrin (1959, CH)

Responsable Marchandises (CFF Cargo SA) depuis 2008, ingénieur civil diplômé EPFZ. Auparavant, responsable du secteur d'activité International et suppléant du responsable de la division, responsable CFF Cargo par intérim à partir d'août 2007. Aux CFF depuis 1987.

Jürg Stöckli (1969, CH)

Responsable Immobilier (depuis le 1^{er} décembre 2010), licencié en droit, avocat, Executive MBA à l'Université de Saint-Gall. Auparavant Chief Operating Officer de Privera SA. Avant 2007, responsable Droit et acquisitions et membre de la direction de CFF Immobilier.

Georg Radon (1958, CH)

Responsable Finances (depuis 2008). Diplômé de la Haute école d'économie et d'administration de Zurich (HWV), de l'Institut suisse d'économie d'entreprise (Swiss Certified Controller) et de l'Advanced Management Program de la Harvard Business School à Boston. Auparavant, directeur financier et membre de la direction de SR Technics à Zurich/Kloten.

Markus Jordi (1961, CH)

Responsable Human Resources (depuis 2007), licencié en droit. Auparavant, responsable Ressources humaines Suisse des Assurances Bâloise, membre de la Direction et responsable Ressources humaines Groupe de la Bâloise Holding à partir de 2006.



Urs Schlegel
Responsable Voyageurs a.i.
(jusqu'au 31 mars 2011)



Philippe Gauderon
Responsable Infrastructure



Andreas Meyer
Directeur général exécutif



Nicolas Perrin
Responsable CFF Cargo



Markus Jordi
Responsable Human
Resources



Jeannine Pilloud
Responsable Voyageurs
(à partir du 1^{er} avril 2011)



Jürg Stöckli
Responsable Immobilier

Georg Radon
Responsable Finances



Autres activités et groupements d'intérêts.

Compte tenu de leurs fonctions, les membres de la Direction du groupe ont des activités dans différents conseils d'administration de filiales ou sociétés appartenant au groupe CFF.

Les autres fonctions qu'ils assument au sein d'organes de direction et de surveillance sont également indiquées.

Contrats de management.

Au 31 décembre 2010, ni les CFF ni les sociétés du groupe n'ont passé de contrats de management avec des sociétés ou des personnes physiques ne faisant pas partie du groupe.

Organisation et attributions de la Direction du groupe.

La Direction du groupe se compose d'un Directeur général exécutif, des responsables des divisions Voyageurs, Marchandises, Infrastructure et Immobilier ainsi que de ceux des unités centrales Human Resources et Finances.

Le Directeur général exécutif est à la tête de la Direction du groupe et répond devant le Conseil d'administration de tous les résultats de l'entreprise. Les membres de la Direction du groupe lui sont subordonnés. Le Directeur général exécutif est, de plus, le supérieur direct des responsables des unités centrales (Communication et affaires publiques, Informatique, Développement de l'entreprise, Sécurité, Service juridique du groupe). La révision interne est directement subordonnée au Président du Conseil d'administration.

Sur proposition du Directeur général exécutif, le Conseil d'administration a inscrit le mécanisme des décisions collectives dans le règlement d'organisation révisé en 2010. Les décisions de la Direction du groupe et des divisions sont prises par l'ensemble des membres (décisions collectives). Il est ainsi tenu compte du modèle de direction qui garantit l'intégration des fonctions de direction spécialisées et promeut le changement culturel.

La Direction du groupe gère l'ensemble des activités des CFF, pour autant qu'elles ne relèvent pas du domaine de compétence du Conseil d'administration selon le règlement d'organisation de l'entreprise. La Direction du groupe a, de son côté, délégué une partie de ses attributions aux divisions et unités d'affaires par le biais du Règlement sur l'organisation et les attributions (ROA).

La Direction du groupe se réunit en règle générale tous les 15 jours. Prennent également part à ces réunions les responsables Communication et affaires publiques, Informatique et

Développement de l'entreprise, chacun ayant une voix consultative. Le cas échéant, les avis d'autres cadres et spécialistes sont sollicités.

Les décisions de la Direction du groupe sont prises à la majorité des voix. En cas d'égalité, le Directeur général exécutif a voix prépondérante. Le Directeur général exécutif informe le Président du Conseil d'administration des affaires pour lesquelles il a été mis en minorité par la Direction du groupe. En cas de décisions de la Direction du groupe ayant mis en minorité le membre compétent pour une question relevant de son domaine, celui-ci a le droit de soumettre, conjointement avec le Directeur général exécutif, la décision au Président du Conseil d'administration. En pareil cas, ce dernier statue définitivement sous réserve de la compétence du Conseil d'administration.

Les délibérations de la Direction du groupe sont consignées dans un procès-verbal qui constate les décisions. Chaque membre de la Direction du groupe est autorisé à faire inscrire au procès-verbal son éventuelle opinion divergente. Le procès-verbal est signé par le président de la Direction du groupe et par son rédacteur. Il doit être approuvé par la Direction du groupe. Le Président du Conseil d'administration reçoit régulièrement les convocations aux réunions et une copie des procès-verbaux.

Rémunérations.**Composition et procédure de fixation des rémunérations.**

Le Conseil d'administration a fixé le montant des rémunérations et des prestations accessoires de ses membres dans un règlement datant du 5 novembre 2009. Il se fonde sur les statuts des CFF et sur les directives ad hoc du Conseil fédéral. Les rémunérations des membres du Conseil d'administration comprennent une rémunération fixe liée à la fonction, qui correspond à une imputation en jours durant l'année, et une indemnité forfaitaire. Conformément aux dispositions statutaires, ils reçoivent en outre des jetons de présence pour les travaux effectués au sein des comités et pour les tâches spéciales qui leur sont confiées. Les prestations accessoires englobent la remise à titre gratuit d'abonnements généraux aux membres du Conseil d'administration et à leur partenaire.

Régies par un règlement qui a été révisé le 1^{er} janvier 2010, les rémunérations des membres de la Direction du groupe comprennent un salaire de base fixe, une prime liée aux performances et aux résultats ainsi qu'une indemnité forfaitaire.

Chaque membre perçoit de plus un versement unique annuel sur son avoir en caisse de pensions. Les prestations accessoires englobent la remise à titre gratuit d'abonnements généraux aux membres de la Direction du groupe, à leur partenaire ainsi qu'aux membres de leur famille. Le Directeur général exécutif bénéficie en outre d'une assurance-risque en cas d'invalidité et de décès.

Le comité Personnel et organisation soumet chaque année au Conseil d'administration une proposition relative à la structure du système de primes liées aux performances et aux résultats pour l'exercice écoulé, à la définition des critères pour l'atteinte des objectifs et à l'échelle utilisable. Parallèlement, le Conseil d'administration approuve pour l'exercice précédent l'atteinte des objectifs et les primes liées aux performances et aux résultats qui en dépendent.

Participations.

Les membres du Conseil d'administration et de la Direction du groupe ne possèdent aucune participation dans les CFF.

Rémunérations accordées aux membres en exercice des organes dirigeants.

Conseil d'administration

CHF	2010	2009
Ensemble des membres du Conseil d'administration		
Honoraire	813 379	805 000
Honoraire pour séances des comités du CA*	100 497	62 416
Indemnité forfaitaire	80 333	81 500
AG CFF*	57 010	46 185
Rémunération totale	1 051 219	995 101

Président du Conseil d'administration

Honoraire	225 000	225 000
Honoraire pour séances des comités du CA*	24 228	12 662
Indemnité forfaitaire	22 500	22 500
AG CFF*	7 080	5 480
Rémunération totale	278 808	265 642

Vice-président

Honoraire	90 000	90 000
Honoraire pour séances des comités du CA*	8 477	0
Indemnité forfaitaire	7 000	10 000

Sept autres membres du Conseil d'administration

Honoraire	498 379	490 000
Honoraire pour séances des comités du CA*	67 792	49 754
Indemnité forfaitaire	50 833	49 000
AG CFF*	49 930	40 705

Direction du groupe

CHF	2010	2009
Ensemble des membres de la Direction du groupe		
Salaire de base fixe	2 485 333	2 580 000
Part du salaire liée aux performances et aux résultats	1 246 113	1 661 448
Indemnité forfaitaire	130 800	135 600
Versement annuel sur l'avoir en caisse de pensions	227 500	232 500
Assurance-risque*	19 505	19 505
AG CFF*	54 915	39 340
Rémunération totale	4 164 166	4 668 393

Directeur général exécutif

Salaire de base fixe	540 000	540 000
Part du salaire liée aux performances et aux résultats	301 752	357 105
Indemnité forfaitaire	25 200	25 200
Versement annuel sur l'avoir en caisse de pensions	60 000	60 000
Assurance-risque*	19 505	19 504
AG CFF*	10 500	5 635
Rémunération totale	956 957	1 007 445

* Ces prestations ne figuraient pas dans le rapport de gestion 2009, mais étaient mentionnées dans le rapport sur le salaire des cadres de la Confédération.

Rémunérations accordées aux anciens membres des organes dirigeants.

En 2010, des anciens membres de la Direction du groupe ont perçu des rémunérations à hauteur de 527 800 francs (contre 178 707 en 2009). Aucune indemnité n'a été versée aux membres du Conseil d'administration ayant quitté leur poste avant 2010.

Attribution d'actions, détention d'actions, options.

L'ensemble des actions se trouve en possession de la Confédération. Aucun plan d'option sur actions ni de plan d'option ne sont prévus.

Honoraires et rémunérations supplémentaires, prêts aux organes.

Ni les membres du Conseil d'administration ni ceux de la Direction du groupe n'ont perçu d'honoraires pour des services additionnels en faveur des CFF ou d'une société du groupe. De même, aucun prêt, avance ou crédit n'a été accordé.

Rémunération globale la plus élevée.

Les rémunérations du Président du Conseil d'administration et du Directeur général exécutif de l'entreprise correspondent au montant le plus élevé des rémunérations versées au sein des organes respectifs pendant la période sous revue.

Droits de participation des actionnaires, relations avec la Confédération, information aux actionnaires.

Pilotage des CFF.

Les attributions de l'Assemblée générale sont régies par les dispositions du Code des obligations. Les statuts ne prévoient aucune disposition dérogeant à la loi pour les droits de participation des actionnaires (restriction du droit de vote et de représentation, quorums statutaires, convocation de l'Assemblée générale, ordres du jour ou inscriptions au registre des actions).

Tant que la Confédération est l'unique actionnaire, le Conseil fédéral exerce les pouvoirs de l'Assemblée générale (art. 10 al. 2 LCFF). De son côté, le Conseil fédéral a chargé le Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (DETEC) ainsi que le Département fédéral des finances (DFF) d'exercer ses droits d'actionnaire. Comme les CFF ne sont pas soumis à la loi sur les bourses, aucune réglementation spécifique au changement de contrôle et aux mesures de défense n'est mise en place (obligation de présenter une offre et clause de changement de contrôle).

Dans la gestion des CFF, la Confédération se limite aux directives politiques et financières. Elle dispose des instruments de pilotage suivants:

- Convention sur les prestations: tous les quatre ans, le Conseil fédéral définit une Convention sur les prestations avec les CFF et la fait approuver par les Chambres fédérales. Compte tenu de la modification du régime des finances, la durée de la Convention sur les prestations est limitée à deux ans (2011–2012). De la sorte, le Parlement élu en 2011 sera en mesure de statuer sur le plafond de dépenses et sur la nouvelle Convention sur les prestations 2013–2016;
- plafond de dépenses: l'Assemblée fédérale fixe, en fonction de la Convention sur les prestations et pour la même période de quatre ans, un plafond de dépenses pour l'infrastructure;
- objectifs stratégiques du Conseil fédéral: le Conseil fédéral édicte, en fonction de la Convention sur les prestations et pour la même période de quatre ans, les objectifs stratégiques des CFF, qu'il a élaborés de concert avec le Conseil d'administration;
- rapport annuel sur la réalisation des objectifs stratégiques: approbation par le Conseil fédéral;

- rapport de gestion, bilan annuel et comptes consolidés, utilisation du bénéfice: approbation par l'Assemblée générale;
- élection ou révocation du Conseil d'administration;
- décharge du Conseil d'administration.

Le Président du Conseil d'administration et le Directeur général exécutif rendent compte de l'activité au DETEC et au DFF lors de réunions périodiques. En outre, les CFF informent les départements concernés et l'Office fédéral des transports (OFT) des thèmes traités par le Conseil d'administration et par la Direction du groupe dans le cadre d'entretiens réguliers.

Prestations financières de la Confédération.

La Confédération commande des prestations auprès des CFF en vue de maintenir et de développer l'infrastructure et met à leur disposition les ressources nécessaires dans le cadre d'un plafond de dépenses fixé pour une période de quatre ans. Par ailleurs, elle commande des prestations de transport combiné de marchandises, ainsi que, en concertation avec les cantons, des prestations de transport régional de voyageurs et elle règle aux CFF les coûts non prévus par les calculs prévisionnels. Conformément à la loi sur le contrôle des finances, le Contrôle fédéral des finances est habilité à réaliser des contrôles au sein des CFF, et notamment à surveiller l'emploi des ressources. En tant qu'autorité de surveillance, l'OFT examine si les comptes annuels et le bilan des CFF sont conformes aux dispositions de la législation ferroviaire (vérification sous l'angle du droit des subventions conformément à l'art. 37 de la loi sur le transport des voyageurs).

Organe de révision.

Durée du mandat et durée de fonction du réviseur responsable.

L'Assemblée générale désigne l'organe de révision du groupe pour une durée d'un an. Depuis la création de CFF SA le 1^{er} janvier 1999, ce mandat est confié à Ernst & Young, Berne. Généralement, Ernst & Young fait également fonction d'organe de révision pour les filiales du groupe. Le réviseur responsable a la charge des comptes des CFF depuis 2008.

Mandats et honoraires.

Le mandat de base comprend non seulement la vérification des comptes individuels de CFF SA et de CFF Cargo SA ainsi que la vérification des comptes consolidés, mais aussi la vérification des comptes d'autres sociétés du groupe, la révision des comptes intermédiaires et d'autres mandats de vérification

directe. Au cours de l'exercice 2010, des honoraires à hauteur de 1 250 000 francs (contre 1 471 000 en 2009) ont été facturés. Pour les mandats de conseil dans le domaine de la comptabilité, des impôts, de l'organisation et du management, Ernst & Young a perçu des honoraires additionnels de 900 000 francs (contre 1 710 000 en 2009).

Surveillance et contrôle relatifs à la révision externe.

Le comité Contrôle évalue la performance, l'indépendance et la rémunération de l'organe de révision externe. Il s'informe du processus de contrôle, du plan de révision et du volume des travaux de révision annuels, discute des résultats de la révision avec les réviseurs, se fait une idée du rapport entre les organes de révision externe et interne et propose, le cas échéant, au Conseil d'administration, en coordination avec le DETEC et le DFF, de remettre en adjudication le mandat de contrôle.



Déclaration GRI Vérification du Niveau d'Application

GRI certifie par la présente que **CFF SA** a présenté son rapport "Rapport de gestion et de développement durable 2010" au Service Rapports du GRI qui en a conclu que le rapport remplit les critères correspondants au Niveau d'Application B.

Les Niveaux d'Application GRI indiquent dans quelle mesure le contenu des Lignes directrices G3 ont été appliquées dans le rapport de développement durable soumis.

La Vérification confirme que le type et le nombre d'informations qui correspondent à ce Niveau d'Application ont été traités dans ce rapport et que l'Index du contenu GRI a démontré une représentation valable des informations requises, comme décrites dans les Lignes directrices G3 du GRI.

Les Niveaux d'Application n'informent pas sur la performance développement durable du rédacteur, ni sur la qualité des informations contenues dans le rapport.

14 mars 2011, Amsterdam

Nelmara Arbex
Directrice générale adjointe
Global Reporting Initiative



Le Global Reporting Initiative (GRI) est une organisation basée sur un réseau, il était pionnier dans le développement du cadre de reporting développement durable le plus appliqué dans le monde, et il s'est engagé à l'améliorer en continu et à inciter son application dans le monde entier.

Les Lignes directrices GRI détaillent les principes et les indicateurs que les organisations peuvent utiliser pour mesurer et rendre compte de leur performance économique, environnementale et sociale. www.globalreporting.org

Clause d'exclusion: Lorsque le rapport développement durable contient des liens externes, y compris du matériel audiovisuel, cette déclaration couvre uniquement le matériel soumis à GRI à la date de la vérification, le 2 mars 2011. GRI exclut explicitement tout changement qui ont été apporté à ce type de matériel ultérieurement.

Le rapport de gestion et de développement durable des CFF 2010 est édité en français, en allemand, en italien et en anglais. Il est également disponible sur le site www.cff.ch. La version allemande fait foi.

Edité par

CFF SA
Stefan Nünlist, Communication et affaires publiques
Hochschulstrasse 6
CH-3000 Berne 65

Direction de projet

Brigitte Lütscher et Oliver Schörlin, CFF

Textes et rédaction

Martin Zehnder, CFF
Danni Härry, Härry und Partner GmbH, Zurich

Conception et maquette

Eclat, Erlenbach Zurich

Conseil GRI

Birgit Elsener, CFF
sustainserv, Zurich et Boston

Système de rédaction et préimpression

Stämpfli Publications SA, Berne

Traduction

Service linguistique des CFF

Photos

Jonathan Heyer, Zurich
Stephan Knecht, Zurich

Lithographie

Stephan Riederer, Zurich
André Reymond, Zurich
Roger Bahcic, Zurich

Impression

Stämpfli Publications SA, Berne

Papier

Lessebo 1.3 White



la protection du climat.



D 346	04
04	04:00
6 00	7:10
7 27	8:37
7 58	9:06
8 17	
8 58	10:08
RJ	4007
162	504
04:05	36
00	
9 20	11:20
10 02	12:02
10 53	12:53
12 02	14:02
	15:20
	15:32
	15:47
13 54	16:12
15 48	18:18
16 06	
16 12	17:02
16 23	17:13
17 20	17:57

17 01	
17 56	
18 09	
19	

... railway company
... place that
... switzerland in the 2
... an expanding high
... right at the heart
... between Switzerland and
... successful



CFF SA

Communication et affaires publiques
Hochschulstrasse 6
CH-3000 Berne 65
Téléphone 051 220 41 11
www.cff.ch
press@sbb.ch

SBB