



Objectifs stratégiques assignés aux CFF SA par le Conseil fédéral pour les années 2019 à 2022

du 14 décembre 2018

Le Conseil fédéral assigne aux CFF SA les objectifs stratégiques suivants pour les années 2019 à 2022:

Introduction

La Confédération est l'actionnaire unique de CFF SA. Les intérêts du propriétaire sont représentés par le Conseil fédéral. Ce faisant, ce dernier respecte l'autonomie des CFF en matière de gestion d'entreprise et reconnaît la liberté de décision du conseil d'administration en matière de stratégie et de politique d'entreprise. Le rôle de propriétaire de la Confédération est dissocié de sa fonction de commanditaire, de régulateur et d'autorité de surveillance.

Conformément à l'art. 8 de la loi du 20 mars 1998 sur les Chemins de fer fédéraux¹, le Conseil fédéral définit tous les quatre ans les objectifs que la Confédération se propose d'atteindre en tant que propriétaire des CFF. En réalisant ces objectifs, les CFF contribuent à promouvoir les transports publics, à transférer le trafic de la route au rail et à garantir la desserte de base. Les objectifs stratégiques s'appliquent aux CFF et aux sociétés du groupe (ci-après «CFF»). La Confédération s'engage ainsi tous les quatre ans à arrêter à long terme des objectifs cohérents.

1 Objectifs de l'entreprise et orientation stratégique

Le Conseil fédéral a les attentes suivantes envers les CFF:

- 1.1 Les CFF développent et fournissent des solutions de mobilité attrayantes, sûres, ponctuelles et de qualité pour la clientèle des trafics voyageurs et marchandises; ils contribuent ainsi à garantir une offre de transports publics accessible et conviviale. Ils fournissent l'infrastructure, financée et commandée par la Confédération, nécessaire à cet effet et gèrent leurs biens immobiliers de manière professionnelle.
- 1.2 Ils fournissent une contribution déterminante au système global des transports publics, notamment dans le cadre de la planification du développement du réseau mandatée par la Confédération et de la fourniture des prestations

¹ RS 742.31

du trafic des voyageurs et des marchandises. Ils établissent par ailleurs des plans de développement intégré de la mobilité et des aires ferroviaires.

- 1.3 Ils disposent d'un système de gestion des risques à l'échelle de l'entreprise qui se base sur la norme ISO 31000. Ils informent le propriétaire des principaux risques de l'entreprise. Par ailleurs, ils veillent à maintenir un niveau de sécurité élevé tant pour les clients que pour le personnel.
- 1.4 Ils suivent, dans le cadre des possibilités qu'offre la gestion de l'entreprise, une stratégie axée tant sur les principes éthiques que sur ceux du développement durable. Ils tiennent compte des attentes des différentes régions du pays dans leur organisation.
- 1.5 Concernant la division Voyageurs, le Conseil fédéral a les attentes suivantes:
 - Dans le secteur d'activité trafic grandes lignes, les CFF fournissent une offre rentable de qualité et assument les tâches de gestion du système nécessaires à cet effet.
 - Dans le trafic international des voyageurs, ils renforcent leur position sur le marché, notamment par des coopérations. Ils assurent ainsi l'accès de la Suisse au réseau européen de trains à grande vitesse ainsi que de bonnes liaisons entre la Suisse et les principaux centres économiques.
 - Dans le secteur d'activité trafic régional des voyageurs, ils fournissent avec efficacité l'offre convenue avec les commanditaires et en assurent la qualité. Ils poursuivent le développement de leurs opérations dans les régions étrangères limitrophes.
- 1.6 Concernant la division Marchandises, le Conseil fédéral a les attentes suivantes:
 - Dans le secteur d'activité Cargo Suisse, les CFF proposent, dans le trafic intérieur, d'importation et d'exportation, une offre autofinancée et axée sur le marché qui réponde aux besoins des entreprises suisses de chargement.
 - Dans le secteur d'activité Cargo International, ils fournissent des prestations rentables sur le corridor Nord-Sud.
 - Ils s'efforcent de trouver des partenaires disposés à prendre une participation financière minoritaire dans CFF Cargo SA. Ils renforcent également la compétence décisionnelle du conseil d'administration de CFF Cargo SA, dans lequel ils désignent des tiers externes à l'entreprise. La présidence du conseil d'administration est assumée par un tiers externe à l'entreprise.
- 1.7 Concernant la division Infrastructure, le Conseil fédéral a les attentes suivantes:
 - Les CFF contribuent à faire en sorte que leurs clients puissent atteindre leurs objectifs dans les trafics marchandises et voyageurs grâce à la gestion non discriminatoire des sillons, à la gestion efficiente des opérations ainsi qu'à l'accès facile aux trains.
 - Ils garantissent une utilisation optimale des capacités du réseau tout en maintenant durablement le haut niveau de qualité de leur réseau et de

leurs installations par des investissements de remplacement et d'extension adéquats.

- 1.8 Concernant la division Immobilier, le Conseil fédéral a les attentes suivantes:
- Tout en facilitant l'accès aux trains, les CFF aménagent les gares de manière attrayante et poursuivent leur développement afin d'en faire des plaques tournantes de la mobilité en concertation avec les autorités cantonales et communales.
 - Grâce au développement ciblé de leur portefeuille immobilier et des aires ferroviaires, ils contribuent à leur plus-value.

2 Objectifs financiers

Le Conseil fédéral a les attentes suivantes envers les CFF:

- 2.1 Les CFF assurent et accroissent durablement la valeur de l'entreprise et réalisent dans tous les secteurs d'activités un résultat usuel dans la branche tout en continuant d'améliorer leur productivité. La division Immobilier verse des paiements compensatoires de 150 millions de francs par an à la division Infrastructure et contribue à l'assainissement de la caisse de pensions. Les secteurs immobilier, trafic grandes lignes et trafic marchandises contribuent de manière déterminante à assurer une base financière saine à l'ensemble de l'entreprise.
- 2.2 Ils limitent leur endettement net productif d'intérêts à 6,5 fois l'EBITDA², des dépassements temporaires de ce plafond étant toutefois admis. Ils s'efforcent d'abaisser ce plafond.
- 2.3 Ils peuvent contracter auprès de la Confédération des prêts remboursables aux conditions du marché de 3 milliards de francs au plus de 2019 à 2022. Ils peuvent contracter auprès de la Confédération des prêts remboursables aux conditions du marché de 200 millions de francs au plus par année afin de couvrir des besoins en liquidité à court terme. Les besoins excédant ces montants peuvent être couverts par des crédits prélevés sur le marché. Les besoins de financement du secteur de l'infrastructure réseau et la partie du secteur de l'énergie au bénéfice d'indemnités sont couverts au moyen de la convention sur les prestations.

3 Objectifs en matière de personnel

Le Conseil fédéral a les attentes suivantes envers les CFF:

- 3.1 Les CFF mènent une politique du personnel progressiste et socialement responsable.

² EBITDA: bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissements (à l'exception des amortissements du secteur de l'infrastructure réseau).

- 3.2 Ils se positionnent comme un employeur attrayant sur le marché de l'emploi, en mesure d'attirer des talents et de les intégrer durablement dans l'entreprise.
- 3.3 Ils offrent une formation professionnelle initiale conforme aux exigences de notre époque. Ils s'efforcent, par des mesures durables de formation et de perfectionnement, d'améliorer les chances de leurs collaborateurs sur le marché de l'emploi en tenant compte des besoins à venir.
- 3.4 Ils définissent, dans des conventions collectives de travail valables pour CFF SA et CFF Cargo SA, les conditions d'engagement et les droits de participation du personnel et de ses représentants et les développent en collaboration avec les associations du personnel. Pour les sociétés suisses du groupe, ils négocient une convention collective de travail avec les associations du personnel.

4 Coopérations et prises de participation

Le Conseil fédéral attend des CFF qu'ils ne concluent des accords de coopération en Suisse et à l'étranger (participations, alliances, création de sociétés ou autres formes de collaboration) que si ces accords renforcent leur activité principale en Suisse ou obéissent à une autre forme de stratégie industrielle et qu'ils contribuent à réaliser les objectifs stratégiques et à garantir ou à augmenter de manière durable la valeur de l'entreprise. Par ailleurs, les coopérations doivent être gérées de manière professionnelle et tenir suffisamment compte des risques.

5 Adaptation des objectifs stratégiques

Le Conseil fédéral se réserve le droit d'adapter, au besoin et après consultation des CFF, les objectifs stratégiques aux mutations de l'environnement de l'entreprise.

6 Information du Conseil fédéral

- 6.1 Le Conseil fédéral attend des CFF qu'ils mènent une fois par trimestre un échange d'informations avec des représentants de la Confédération.
- 6.2 Au terme de chaque exercice, le conseil d'administration des CFF fait rapport au Conseil fédéral sur la réalisation des objectifs stratégiques.

14 décembre 2018

Au nom du Conseil fédéral suisse:

Le président de la Confédération, Alain Berset

Le chancelier de la Confédération, Walter Thurnherr