
Les CFF en 2009

Les CFF devront relever des défis majeurs.

Les CFF ont clôturé l'exercice 2009 sur une note globalement satisfaisante. Dépassant leurs objectifs opérationnels, ils ont même établi de nouveaux records en termes de ponctualité/qualité et de sécurité. Ils ont également affiché un résultat financier réjouissant, largement imputable aux produits exceptionnels tirés de la vente d'immeubles. En 2010, les CFF devront relever des défis majeurs s'ils veulent continuer à répondre à la demande croissante et contribuer, avec l'aide de leurs collaborateurs, à l'assainissement de leur Caisse de pensions. La mise en service de nouvelles installations d'infrastructure, telles que le tunnel de base du St-Gothard ou la ligne diamétrale de Zurich, alourdira encore les coûts d'exploitation et d'entretien. Les prévisions de croissance de la demande ne permettent guère de reporter les travaux d'extension du réseau, mais il convient toutefois de s'interroger sur leurs modalités de financement.

Les CFF entendent poursuivre leur développement dans l'intérêt de leurs quelque 900 000 clients quotidiens tout en cherchant à atteindre un équilibre durable entre les exigences de ponctualité/qualité, de sécurité et de rentabilité. A l'instar des exercices précédents, ils ont donc défini des valeurs cibles pour ces trois objectifs opérationnels et ont obtenu de bons résultats en s'y attelant systématiquement.

Dans le cadre du processus d'amélioration continue, les CFF ont ainsi progressé au point de dépasser tous leurs objectifs opérationnels grâce à la qualité de leurs prestations, mais aussi à une petite part de chance.

Ponctualité et qualité. En 2009, les CFF ont revu à la hausse leurs objectifs de ponctualité en abaissant le seuil de tolérance de cinq à trois minutes et en se concentrant non plus sur la «ponctualité des trains», mais sur la «ponctualité des voyageurs», c'est-à-dire sur la ponctualité vécue par les usagers et sur le nombre de correspondance assurées, dans le but de mieux tenir compte de la perception de leurs clients.

Ces efforts n'ont pas tardé à porter leurs fruits puisque la ponctualité a nettement augmenté par rapport à 2008. En 2009, 88,2 pour cent des clients ayant voyagé à bord des trains CFF sont parvenus à destination à l'heure ou avec un retard inférieur à trois minutes, contre 85,4 pour cent en 2008 (première année d'estimation basée sur la nouvelle valeur définie par les CFF).

Les bons résultats de l'exercice 2009 s'expliquent, d'une part, par la définition d'objectifs clairs et la généralisation du contrôle d'efficacité et, d'autre part, par la mise en œuvre d'une série de mesures visant à stabiliser et à optimiser l'exploitation. En outre, les CFF n'ont déploré aucun événement majeur susceptible de restreindre les capacités du réseau pendant plusieurs jours, voire plusieurs semaines. En 2008, un glissement de terrain ayant provoqué l'effondrement d'un remblai sur l'axe est-ouest entre Berne et Fribourg avait engendré de vastes travaux d'assainissement perturbant le trafic ferroviaire au point d'affecter la ponctualité sur l'ensemble du réseau. Au cours de l'exercice sous revue, le nombre total de minutes de retard liées à des dérangements s'est également amélioré.

En assurant 97,2 pour cent des correspondances, comme en 2008, les CFF ont encore une fois manqué de peu leur objectif fixé à 97,4 pour cent. Des mesures supplémentaires sont donc prévues en 2010 pour améliorer encore ce résultat.

Sécurité. En 2009, les CFF ont amélioré la valeur globale de la sécurité de 26 pour cent par rapport à l'exercice précédent grâce à une diminution du nombre d'accidents sur le réseau CFF.

Les CFF doivent cette évolution positive aux efforts considérables fournis par l'ensemble de leurs 27 978 collaborateurs, et dans une moindre mesure, au traditionnel facteur chance.

A l'instar des années précédentes, les CFF n'ont déploré en 2009 aucun accident grave – par exemple déraillement ou collision de trains – entraînant des blessures sévères ou même le décès de voyageurs. Les collisions de gravité moyenne et les déraillements ont respectivement reculé de 29 et 50 pour cent.

Le taux d'accidents professionnels a baissé de 13 pour cent par rapport à 2008.

Considérée comme la grande priorité des CFF, la sécurité ne fera l'objet d'aucun compromis.

Le nombre de voies de fait perpétrées contre le personnel des CFF a diminué de 16 pour cent, mais ces actes généralement commis par des adolescents sont d'une violence accrue. L'utilisation d'armes et d'autres objets dangereux est également de plus en plus fréquente.

Considérée comme la grande priorité des CFF, la sécurité ne fera l'objet d'aucun compromis.

Rentabilité. Les CFF ont également atteint leurs objectifs en termes de rentabilité. En dépit de la récession et de la crise financière mondiale, l'entreprise a enregistré un résultat consolidé de 369,8 millions de francs en 2009, contre 345,0 millions de francs en 2008.

Cette performance résulte notamment des mesures préventives adoptées à l'annonce d'une conjoncture particulièrement difficile (adaptation précoce des capacités, gel des embauches sélectif, etc.) ainsi que des produits exceptionnels tirés de la vente d'immeubles à hauteur de 239,3 millions de francs (2008: 111,8 millions de francs). Déduction faite des produits générés par la cession d'actifs immobilisés, le résultat de l'exercice 2009 s'établit à 122,8 millions de francs et

s'inscrit ainsi en baisse de 38,4 pour cent par rapport à 2008 (199,4 millions de francs).

Au vu des probables difficultés financières à venir, les CFF doivent impérativement réaliser un résultat annuel positif pour être en mesure de relever les défis majeurs de ces prochaines années.

En 2009, les prestations des pouvoirs publics accordées aux CFF ont atteint 2674,1 millions de francs contre 2550,3 millions de francs en 2008. Cette augmentation de 123,8 millions de francs s'explique par l'enveloppe de 150 millions de francs allouée en

2009 par la Confédération au titre du programme conjoncturel.

Contraints de hiérarchiser les investissements, les CFF ont dû reporter d'importantes dépenses prévues en 2009 dans la mesure où elles n'étaient pas indispensables pour maintenir le niveau de qualité et de sécurité. Les investissements ayant une nouvelle fois généré un flux de trésorerie supérieur à celui de l'activité d'exploitation, le niveau d'endettement s'est encore creusé en 2009. Le flux de trésorerie disponible négatif s'est inscrit à 260,7 millions de francs en 2009 contre

Stratégie/Objectifs

Le Conseil fédéral gère les CFF sur la base de la Convention sur les prestations négociée par la Confédération et les CFF, et approuvée par le Parlement. Le plafond de dépenses adjoint à ladite Convention permet à la Confédération d'indemniser les CFF pour les prestations d'infrastructure commandées et non rentables. La convention actuelle est valable pour la période 2007–2010.

La Confédération assigne à chaque secteur d'activité des objectifs portant sur le trafic, les prestations et les données financières. Parallèlement, elle définit des buts environnementaux et sociaux applicables à l'ensemble du groupe. Les objectifs peuvent par exemple concerner la satisfaction de la clientèle, les parts de marché, la ponctualité et les prestations de transport exprimées en tonnes-kilomètres ou voyageurs-kilomètres. A l'avenir, les objectifs financiers ne porteront plus seulement sur les données traditionnelles du compte de résultat, mais aussi sur l'évolution du flux de trésorerie disponible.

Les CFF ont atteint la majorité des objectifs fixés par le Conseil fédéral pour 2009, améliorant tant le très bon niveau des prestations fournies aux clients et mandants que les paramètres de ponctualité et de sécurité en trafics voyageurs et marchandises. Malgré la crise conjoncturelle, l'offre en trafic voyageurs a été fortement utilisée, si bien que la croissance réalisée défie une nouvelle fois les prévisions les plus optimistes établies dans le cadre de Rail 2000. En revanche, la récession a ébranlé le trafic marchandises, faisant chuter les prestations de transport et le résultat de l'exercice. L'adoption de mesures en temps voulu, la persistance de la croissance en trafic voyageurs, l'abandon des opérations de fret non rentables et la réalisation de produits exceptionnels issus de la cession de biens immobiliers ont néanmoins permis au groupe CFF de clôturer l'exercice sur un résultat financier satisfaisant.

505,4 millions de francs en 2008. Cette progression est largement imputable à l'augmentation des désinvestissements d'immobilisations corporelles et financières.

Pour le seul exercice 2010, les charges supplémentaires sont estimées à près de 2 milliards de francs du fait des investissements dans le matériel roulant (1 milliard de francs) et de la contribution du groupe à l'assainissement de la Caisse de pensions (938 millions de francs). Cette tendance à la hausse devrait se confirmer par la suite.

Remerciement à notre clientèle. La hausse constante du nombre de voyageurs ces dernières années est une belle récompense pour les CFF et leurs 27 978 collaborateurs. Cette confiance sans cesse renouvelée impose, en retour, des impératifs stricts de qualité et de proximité de la clientèle. Au vu de la raréfaction des ressources, la garantie d'une qualité irréprochable conformément aux attentes légitimes de la clientèle représente un défi de taille pour l'ensemble de l'entreprise. En 2010 aussi, les CFF multiplieront leurs efforts pour améliorer encore la qualité de leurs prestations en trafic voyageurs, en trafic marchandises, ainsi que dans les domaines de l'immobilier et de l'infrastructure.

L'enquête menée courant 2009 auprès de la clientèle des CFF révèle une augmentation de l'indice de satisfaction en matière d'offre horaire et de prestations, ainsi que d'information à la clientèle, notamment en cas de dérangement (cf. p. 33, 72). Cette évolution est la juste récompense des efforts soutenus et de la bonne coopération entre différentes unités de CFF Voyageurs et de CFF Infrastructure. La hausse précitée de la ponctualité des voyageurs en 2009 reflète également l'étroite collaboration intersectorielle au sein de l'entreprise. Cependant, le potentiel d'optimisation reste considérable dans ce domaine.

Le Conseil d'administration, la Direction du groupe et l'ensemble des 27 978 collaborateurs des CFF expriment leur reconnaissance à leur fidèle clientèle.

Conjoncture morose.

Crise financière et économique mondiale. L'exercice 2009, tout comme l'exercice précédent, a été marqué par la crise financière et économique mondiale. Les mesures d'anticipation visant à augmenter la productivité (gel des embauches sélectif et réduction des coûts) prises par les CFF face à l'imminence de la crise dès la fin de l'été 2008, ont toutefois porté leurs fruits. D'autres mesures ont suivi en 2009.

Frappé de plein fouet par la récession, le trafic marchandises a subi une contraction de la demande mondiale en prestations de transport. Malgré tout, CFF Cargo a réussi à atténuer, au moins en partie, l'impact de la crise conjoncturelle à la faveur de mesures précoces visant à accroître la productivité, de l'analyse et de l'adaptation en cours d'année des systèmes de production aux fluctuations du marché et de la renonciation à certains transports non rentables. En 2009, CFF Cargo a accusé une baisse de 15 pour cent à l'international tandis que le produit réalisé en trafic national par wagons isolés a reculé de 9 pour cent.

Les autres segments des CFF ont globalement bien résisté à la crise. Le trafic voyageurs a progressé en 2009, toutefois à un rythme moins soutenu que les années précédentes. En outre, certains voyageurs ont privilégié les titres de transport proposés à un prix compétitif si bien que les revenus par kilomètre parcouru ont diminué. Les fluctuations de la demande au cours de la journée – l'un des défis majeurs posés aux CFF – se sont encore accentuées en 2009, le nombre d'utilisateurs ayant augmenté davantage aux heures de grande affluence qu'aux autres moments de la journée.

Sur le marché immobilier, les CFF ont profité de la grande stabilité des prix des objets situés en centre-ville, la crise n'ayant pas ébranlé la demande en sites attractifs. La cession d'immeubles leur a ainsi permis d'enregistrer des produits exceptionnels de près de 239,3 millions de francs et, partant, d'améliorer sensiblement leur résultat annuel.

Contrairement aux exercices précédents, CFF Immobilier n'a enregistré aucune hausse des produits locatifs dans les gares RailCity. Alors que le commerce de détail a augmenté de 0,8 pour cent en Suisse, le chiffre d'affaires des magasins, restaurants et cafés ouverts dans les gares RailCity a baissé de 0,1 pour cent. Cette contre-performance est certes liée à la crise conjoncturelle, mais elle s'explique également par les travaux réalisés dans plusieurs gares. L'évolution plus favorable des ventes dans les 23 sites «Gare et plus» a néanmoins compensé ce manque à gagner et assuré

une progression de 0,6 pour cent du chiffre d'affaires global des 32 plus grandes gares.

En 2009, CFF Infrastructure a enregistré une légère hausse de la vente de sillons en trafic voyageurs. En trafic marchandises toutefois, l'effondrement du volume s'est traduit par un net recul du nombre de sillons alloués.

La Caisse de pensions des CFF a profité de l'embellie des marchés financiers au second semestre 2009. A la faveur d'une performance de 10,4 pour cent, elle est parvenue à relever son taux de couverture de 79,2 pour cent en 2008 à 84,4 pour cent en 2009.

Mesures de stabilisation conjoncturelle de la Confédération. Au titre du second programme conjoncturel de 2009, la Confédération a alloué aux CFF 150 millions de francs pour des investissements immédiats ayant un impact positif sur l'emploi et propres à relancer l'économie suisse. Ce plan constitue une opportunité pour appliquer rapidement des mesures de rationalisation nécessaires et décider de mesures visant à améliorer la disponibilité des installations ferroviaires.

Les CFF ont acquis des parts de marché supplémentaires en trafic voyageurs en 2009.

Les CFF ont investi cette enveloppe dans 126 projets partout en Suisse. Ainsi, 70 pour cent des fonds ont pu être immédiatement réinjectés dans l'économie, dont près de 80 pour cent dans le secteur de la construction. Pour bénéficier du financement au titre du programme conjoncturel, les projets devaient être réalisables dans les meilleurs délais. L'avancement des travaux de préparation devait leur permettre d'avoir un impact positif sur l'emploi dès 2009 et de générer au plus vite le bénéfice escompté pour l'économie nationale.

Eu égard à la situation financière délicate des pouvoirs publics, la marge de manœuvre relative aux mesures de stabilisation conjoncturelle – pourtant favorables à l'ensemble des quelque trois millions de clients des CFF – risque de fondre considérablement au cours de ces prochaines années.

Les 10 principaux projets CFF financés via le programme conjoncturel 2009

	En millions de CHF
Maintien de la substance, voies et appareils de voie	12,2
Maintien de la substance, amélioration de la disponibilité des installations de sécurité	12,1
Meulage/bourrage des voies et appareils de voie	10,7
Ziegelbrücke, remplacement des enclenchements	8,3
Bazenheid–Dietfurt, remplacement des enclenchements	7,2
Le Landeron, voie de dépassement	7,1
Castione–Arbedo, rénovations	6,3
Travers, modernisation des installations de sécurité	5,7
Bâle Gellert, remise en état du Birsbrücke	5,6
Erstfeld–Amsteg–Silenen, réfection des superstructures	5,1

Hausse des parts de marché en trafic voyageurs. Début 2009, les CFF ont adapté leur méthode de mesure de la mobilité de la clientèle. Les parcours inférieurs à trois kilomètres qui, jusque-là, n'entraient pas dans les statistiques car ils n'avaient guère d'impact sur le marché ferroviaire, sont désormais pris en compte. Cette adaptation empêche toute comparaison directe entre les valeurs de 2009 et celles des années précédentes. Pour analyser malgré tout l'évolution des parts de marché par rapport à 2008, les CFF ont réalisé une mesure parallèle au troisième trimestre 2008. Les résultats obtenus révèlent que les chemins de fer ont encore gagné des parts de marché en 2009, ce qui confirme la tendance positive des années passées.

En 2009, les chemins de fer ont assuré 24,6 pour cent de l'ensemble des transports en Suisse, contre 22,3 pour cent en 2008. Ils ont en outre absorbé 30,9 pour cent du trafic des navetteurs. Autrement dit, un navetteur sur trois s'est rendu au travail en train. Le rail a représenté 25,4 pour cent du marché des voyages d'affaires (soit un quart des voyageurs) et 20,7 pour cent du trafic de loisirs.

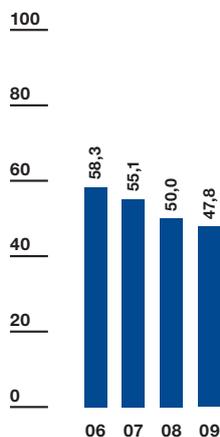
Trafic marchandises transalpin. Au cours de l'exercice sous revue, le rail a cédé du terrain au profit de la route, sa part de marché passant de 64 pour cent en 2008 à 61 pour cent.

La part de marché de CFF Cargo en trafic marchandises transalpin a diminué, reculant de 50 pour cent en 2008 à 47,8 pour cent¹ en 2009. CFF Cargo a

1 Tonnes nettes-nettes

Part de marché des CFF dans le trafic marchandises transalpin sur rail

En pourcentage (tonnes nettes-nettes)



assuré 57,9 pour cent (2008: 58,8 pour cent) du trafic transalpin par wagons isolés, 48,4 pour cent (2008: 49,1 pour cent) du trafic combiné non accompagné et 9,5 pour cent (2008: 16,3 pour cent) du trafic sur la chaussée roulante.

Perspectives européennes. L'Union européenne a franchi une nouvelle étape, début 2010, en libéralisant le trafic voyageurs international dans le cadre du «troisième paquet ferroviaire». La Suisse s'est toujours empressée d'appliquer les directives de l'UE, mais cette célérité l'ayant parfois desservie, elle se doit de préparer posément les prochaines étapes. Après une analyse approfondie des enjeux, les expériences faites sur d'autres marchés devront être passées au crible en vue d'élaborer des solutions modernes parfaitement adaptées au système suisse extrêmement sollicité. Pour garantir une concurrence loyale, il faudra, par ailleurs, que les entreprises suisses de transports publics bénéficient des mêmes conditions-cadres que les entreprises étrangères opérant sur leur territoire national.

En 2009, les CFF et la société italienne Trenitalia ont décidé de dissoudre Cisalpino, leur filiale commune qui assurait jusque-là le trafic voyageurs international avec l'Italie. Depuis le changement d'horaire de décembre 2009, ils assurent eux-mêmes le trafic voyageurs international entre la Suisse et l'Italie, revenant ainsi à un modèle de collaboration éprouvé basé sur la gestion des itinéraires. L'objectif était d'améliorer sensible-

ment la qualité de l'offre. L'exercice a été marqué par les problèmes techniques rencontrés avec les trains pendulaires ETR 470. Au cours du second semestre 2009, Cisalpino a enfin réceptionné les premiers trains pendulaires ETR 610 devant initialement être livrés quelque deux ans plus tôt et les a mis en service entre Genève et Milan. Après la suspension de l'activité opérationnelle de Cisalpino, les CFF doivent faire leurs preuves et accroître sensiblement la qualité et la ponctualité. Les trains dispo à Zurich et à Milan ainsi que l'engagement de techniciens de bord ont déjà permis de stabiliser l'horaire. A compter de l'été 2010, les CFF pourront assurer une grande partie des travaux de maintenance de leurs ETR 470 à Bâle et entendent ainsi améliorer la qualité de l'offre à moyen terme. L'entretien des ETR 610 est déjà réalisé à 95 pour cent en Suisse.

La libéralisation du trafic marchandises en Europe va bon train. Ces dernières années, les quelques acteurs majeurs du marché ont réussi à renforcer et à affirmer leur assise. En Suisse, la libéralisation du fret ferroviaire intervenue dès 1999 – bien avant le premier paquet ferroviaire de l'UE applicable à compter de 2003 – a considérablement fragilisé CFF Cargo, au point de lui faire perdre plus de 50 pour cent de ses parts de marché en trafic marchandises transalpin ces dernières années.

En 2008 et 2009, les grands acteurs du marché ont encore consolidé leur position sur fond de crise économique. Confrontés à une baisse du taux d'exploitation et à des surcapacités sur leurs marchés nationaux, ils ont eux aussi essuyé une perte de compétitivité au cours de l'exercice sous revue.

Dans ce contexte difficile, si les compagnies de fret ferroviaire entendent asseoir leur position sur le marché de la concurrence intermodale entre le rail et la route, elles doivent absolument unir leurs forces et coopérer à l'international. CFF Cargo s'est alliée avec six compagnies européennes de transport de marchandises pour fonder «Alliance Xrail» début 2010. Avec ses partenaires, elle souhaite promouvoir le développement du trafic européen par wagons complets isolés et améliorer la transparence auprès de la clientèle ainsi que la compétitivité des transports.

CFF Informatique soutient l'activité ferroviaire

Les processus ferroviaires sont largement tributaires des technologies de l'information. L'exploitation des systèmes informatiques doit donc répondre à des exigences de qualité, de stabilité et de sécurité élevées. La fiabilité des bases et des ressources doit par ailleurs être assurée, tout comme la stabilité et la modularité des stratégies informatiques.

En 2009, les CFF ont revu leur stratégie informatique. Les orientations stratégiques facilitent les décisions d'investissement durables et favorisent l'approche commune de l'ensemble des intervenants informatiques. Conformément à la mission de l'entreprise, elles se concentrent sur les faiblesses, sur les opportunités et sur les risques tout en aidant l'entreprise à gagner en efficacité et en performance. L'informatisation accrue des CFF nécessite une coopération étroite entre les secteurs opérationnels et CFF Informatique.

Une étape technique importante a été franchie en avril 2009 avec le lancement de la deuxième phase du projet «Rail Control System» (RCS). Le RCS remplace les systèmes de régulation du trafic utilisés dans les centres de gestion du trafic et datant des années 80 ou 90. Il permet non seulement de mieux harmoniser les processus d'exploitation et de régulation, mais aussi de proposer des solutions encore plus constantes. L'harmonisation de l'actualité et de la qualité des informations simplifie la communication entre les centres de gestion du trafic et les centres de télécommande. L'intégration du nouvel

outil de planification NeTS (système de gestion des sillons sur l'ensemble du réseau) permet une planification à la voie près.

En 2009, CFF Informatique a soutenu l'activité ferroviaire par le biais de nouveaux projets:

- Billets dégriffés sur Internet: Click&Rail «Plus» propose une version plus conviviale du système lancé en 2001. Cette offre est uniquement disponible sur Internet.
- Achat de billets depuis un téléphone portable: accès direct aux billets et aux horaires sur une même et seule interface.
- Horaire CFF en ligne: à chaque requête, il est désormais possible de connaître le taux d'occupation du train.
- Accès direct à quelque 28 000 dossiers du personnel au format numérique grâce au projet «eDossier» lancé à la mi-2009.
- Nouveau poste de travail informatique: moins gourmand en énergie (85 % d'économies), le nouveau poste a été installé dans la surface et remporte un vif succès.

L'exploitation des systèmes informatiques s'est stabilisée au cours de l'exercice sous revue. La totalité des 1200 applications et les 50 premières applications d'entreprise ont affiché une bonne disponibilité opérationnelle.

Entreprise de chemin de fer intégrée. La Suisse gère un horaire d'une extrême densité sur le réseau ferroviaire le plus utilisé au monde, exploité de surcroît en trafic mixte (grandes lignes, trafic régional et trafic marchandises). Sans une planification commune poussée entre les différents types de trafic et l'infrastructure en vue de développer le système et sans une concertation quotidienne, l'exploitation du réseau CFF engendrerait non seulement de lourdes pertes en termes de prestations et de qualité, mais multiplierait également les coûts. Chaque année, les CFF apportent près de 26 000 modifications ponctuelles à l'horaire pour satisfaire les demandes à court terme. Ainsi, ils sont parfois amenés à mettre rapidement en place des trains supplémentaires pour gérer une hausse de la demande ou des événements majeurs et garantir un trafic optimal en cas de perturbations d'exploitation. La planification et l'exploitation du réseau ne peuvent être dissociées, d'autant qu'elles demandent des efforts de concertation et de coordination considérables.

C'est précisément cette collaboration étroite entre les différents secteurs qui fait la force des CFF face à la crise économique actuelle. Ce type de modèle d'intégration offre une certaine souplesse qui permet d'adapter rapidement l'offre aux nouvelles conditions du marché, ce qui constitue un facteur de réussite essentiel, particulièrement en période de récession.

Une entreprise de chemin de fer intégrée est en outre capable de concilier au mieux exploitation et entretien du réseau. En effet, seule une coordination optimale entre tous les acteurs permet de relever avec brio le défi logistique majeur posé par l'augmentation constante du taux d'utilisation et des besoins d'entretien. Parfaitement intégrés, les CFF ont toutes ces cartes en main.

La procédure d'achat de véhicules en cours de développement prouve la nécessité d'une entreprise de chemin de fer intégrée. Sans une étroite coopération entre CFF Voyageurs et CFF Infrastructure lors de l'analyse des offres, il serait impossible d'imaginer un système global optimal pour les investissements et les dépenses dans le domaine de l'entretien et de l'exploitation du matériel roulant et des rails.

Le modèle d'intégration prend également toute sa mesure dans le développement de l'offre des gares et de la mobilité combinée. Ainsi, le vaste projet «Développement Park+Rail» a pu aboutir en 2009 grâce à une étroite collaboration entre les différents segments de l'entreprise. Depuis l'an 2000, le nombre de places de stationnement à la disposition de la clientèle a plus que doublé pour finalement atteindre 25 700.

Attribution harmonieuse des sillons. En 2006, les CFF ont externalisé le service d'attribution des sillons. Ce service, géré conjointement par les CFF, le BLS, le Südostbahn et l'Union des transports publics, garantit une attribution non discriminatoire des sillons aux entreprises ferroviaires. Comme lors des années précédentes, le service d'attribution des sillons est parvenu, en 2009, à résoudre tous les conflits de sillons. Aucune plainte n'a été déposée auprès de la Commission d'arbitrage.

Assainissement de la branche fret.

En 2009, les mesures précoces engagées dans le cadre de l'assainissement et du repositionnement de la branche fret ont permis à CFF Cargo de faire face aux retombées de la crise économique et, plus encore, à l'effondrement consécutif du volume et du chiffre d'affaires en trafic marchandises. Le vaste programme d'assainissement approuvé au printemps 2008 était assorti d'un large éventail de mesures applicables à de nombreux secteurs de CFF Cargo. En 2009, après avoir abandonné les transports non rentables, CFF Cargo a fait preuve d'une extrême flexibilité au niveau de la production en ajustant constamment ses prestations aux nouvelles conditions du marché. Elle a ainsi réussi à atténuer, au moins en partie, l'impact économique du ralentissement conjoncturel.

La crise économique a contrarié les projets des CFF qui envisageaient une alliance avec une grande compagnie ferroviaire pour consolider la rentabilité et la compétitivité de leur branche fret. Confrontées à un effondrement du chiffre d'affaires en transport de marchandises, toutes les sociétés de chemins de fer ont dû engager des plans de restructuration plus ou moins drastiques. Les négociations avec deux acteurs majeurs du fret ferroviaire montrant qu'une prise de participation à hauteur de 49 pour cent dans CFF Cargo n'était pas envisageable dans les circonstances actuelles, ces compagnies ont renoncé à soumettre une offre de partenariat. Les CFF, pour leur part, ont jugé irréalisables les objectifs basés sur une participation d'autres géants ferroviaires. En quête de partenaires stratégiques, ils avaient d'emblée annoncé en 2008 que, pour pouvoir être envisagée, la participation devait garantir une croissance fructueuse à long terme et, partant, apporter un plus par rapport à une gestion autonome. Les CFF ont finalement opté pour des coopérations ponctuelles en trafics national et international.

Les CFF ont analysé les différentes options possibles en étroite concertation avec la Confédération avant de définir les orientations stratégiques spécifiques au développement du secteur marchandises. En février 2010, ils ont décidé de fonder une société distincte pour externaliser les transports par wagons complets en trafic de transit transalpin, simplifier l'organisation et, partant, réduire les coûts de production. Ils entendent agir avant tout comme tractionnaire en trafic combiné sur le corridor nord-sud qui relie les ports de la mer du Nord au nord de l'Italie et négocient actuellement une éventuelle prise de participation de Hupac, l'opérateur suisse du trafic combiné sis à Chiasso.

En trafic par wagons complets sur le territoire suisse, CFF Cargo souhaite standardiser ses prestations et recentrer davantage son offre sur les besoins de ses clients.

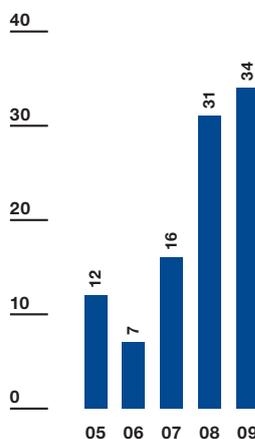
Audit du réseau Infrastructure.

Une infrastructure saine et performante étant essentielle pour l'avenir des CFF, le maintien de la substance constitue une priorité absolue. Eu égard aux nouvelles prévisions prometteuses en termes de demande, il est également indispensable de poursuivre dans les délais prévus l'extension du réseau ferroviaire via les projets «Futur développement de l'infrastructure ferroviaire» (ZEB) et «Rail 2030». Les parties prenantes doivent avoir à l'esprit que cette extension ne se résume pas à des investissements dans la construction d'installations. Les nouvelles installations génèrent en effet des coûts d'exploitation et d'entretien supplémentaires. En pratique, tout investissement d'un franc dans une nouvelle installation occasionne, chaque année, 4 centimes de coûts subséquents qu'il faut également financer.

En 2009, l'état insatisfaisant de la voie ferrée a nécessité l'aménagement de 34 tronçons de ralentissement. Ce chiffre, en nette augmentation ces dernières années, n'est pas sans affecter la ponctualité des trains et la stabilité de l'horaire.

En 2009, les CFF ont demandé à des experts externes placés sous la responsabilité de l'Office fédéral des transports (OFT) de réaliser un audit du réseau afin d'évaluer au plus juste l'état des installations et les ressources requises à l'avenir. Pas moins de 22 types d'installations de CFF Infrastructure, parmi lesquels les voies, les appareils de voie, les lignes de contact, les postes d'enclenchement, les signalisations de voies, les centrales électriques, les systèmes d'information à la clientèle ou encore les dépôts de carburants, ont été

Nombre de tronçons de ralentissement sur le réseau CFF



passés au crible. Le compte rendu des résultats a fait l'objet d'une discussion avec le propriétaire avant d'être rendu public.

Les experts dressent un bilan globalement positif de l'état de l'infrastructure dans près de 75 pour cent des cas. Autrement dit, les installations devant obligatoirement être remplacées à court ou moyen termes ne représentent guère plus d'un quart des installations. Pour les cas les plus urgents, les CFF ont d'ores et déjà engagé des mesures de remplacement ou sont sur le point de le faire.

À l'avenir, le maintien de la substance du réseau CFF mobilisera davantage de ressources. Les CFF estiment que les coûts supplémentaires s'élèveront en moyenne à 850 millions de francs par an sur la période 2010–2016. Ces coûts devraient se répartir comme suit:

- Selon l'audit du réseau, les dépenses supplémentaires pour maintenir les installations dans l'état actuel s'élèveront en moyenne à 410 millions de francs par an.
- Les coûts pour compenser le retard estimé à 1,35 milliard de francs grèveront les comptes des CFF d'environ 130 millions de francs par an pendant dix ans.
- Les dépenses supplémentaires liées à la mise en conformité légale de différents ouvrages, notamment des tunnels, ou à l'application de la loi sur l'égalité pour les handicapés s'élèveront à 250 millions de francs par an.

- L'augmentation du trafic prévue entre 2010 et 2016 sur le réseau CFF occasionnera des dépenses annuelles supplémentaires de 20 millions de francs.
- Le rapport évalue finalement à 140 millions de francs par an les fonds nécessaires à la suppression de défauts structurels, notamment pour adapter les installations publiques (quais, passages souterrains, accès) au flux de voyageurs ou procéder à des investissements dans des lignes de transport redondantes pour garantir l'alimentation électrique.

La voie ferrée, les travaux d'ingénierie, les installations électriques ainsi que le système de contrôle des trains requièrent des ressources supplémentaires. En 2009, les sommes consacrées à l'entretien et les investissements (hors financements spéciaux) ont augmenté de 2,6 pour cent pour atteindre 1,7 milliard de francs.

Les experts estiment que le retard accumulé et les besoins supplémentaires prévus sont essentiellement dus au surcroît de trafic et à sa croissance à long terme. La sollicitation du réseau s'est accrue de 47 pour cent depuis 1995 et de 17 pour cent pour la seule période 2002–2009, ce qui a considérablement réduit la durée de vie des installations, notamment de la voie ferrée. Le surcroît de trafic restreint les plages de temps disponibles pour l'exécution des travaux. Il en résulte des lots de travaux plus petits et plus coûteux.

Le retard accumulé s'explique aussi par la flambée des coûts de construction (notamment liés à la voie ferrée) au cours de ces dernières années. Les coûts de réfection des superstructures (ballast et rails) ont augmenté de 17 pour cent entre 2006 et 2008.

En revanche, les recettes provenant de la Confédération et des produits des sillons sont restées globalement stables au cours de ces 15 dernières années. Malgré le surcroît de trafic et le vieillissement accéléré des installations – sans compter le renchérissement – les ressources financières à disposition n'ont pas évolué. A budget égal, les CFF n'ont donc pas pu consacrer les moyens nécessaires au maintien de la substance, ce qui explique la hausse fulgurante des besoins actuels en ressources.

Les besoins supplémentaires d'ici 2016 varient en fonction des années, mais se concentrent sur la période 2013–2016.

Le financement de ces besoins demande des efforts considérables à toutes les parties prenantes. Ainsi, les CFF et leurs collaborateurs devront participer activement à la couverture des besoins évoqués en s'efforçant d'améliorer constamment leur productivité. Fin 2009, les CFF ont initié un programme d'opti-

misation et de réduction des coûts qui prévoit la suppression de 300 à 350 postes administratifs au sein de la division Infrastructure dans le but de réaliser à moyen terme des économies annuelles de l'ordre de 60 millions de francs. L'optimisation des méthodes d'entretien (ajustements des standards et simplification des processus) représente une autre source de réduction

Le financement des besoins supplémentaires demande des efforts considérables à toutes les parties prenantes – CFF, pouvoirs publics et clients.

des coûts. Le rapport des experts estime le potentiel d'économies à environ 100 millions de francs à moyen terme.

Par ailleurs, les CFF doivent hiérarchiser judicieusement leurs projets.

Les pouvoirs publics sont également sollicités. La mise à disposition, à l'avenir, des ressources financières nécessaires à une infrastructure CFF synonyme de performance et d'excellente qualité suppose une augmentation des fonds publics alloués dans le cadre de la Convention sur les prestations conclue entre les CFF et la Confédération.

Une nouvelle Convention sur les prestations est en cours de négociation pour les années 2011 et 2012. Les CFF et la Confédération refusent toute économie au détriment de la qualité et de la sécurité des installations. Au vu de sa situation financière, la Confédération risque toutefois de ne plus pouvoir financer des mesures de construction essentielles – pourtant prévues dans la Convention sur les prestations – visant à stabiliser l'horaire et à supprimer rapidement les goulets d'étranglement. Des projets dédiés à l'extension du RER zurichois ou au développement de l'infrastructure dans le Valais en vue de l'utilisation de trains à deux niveaux pourraient ainsi être menacés.

Si la participation des usagers au financement des prochains travaux d'infrastructure s'avérait nécessaire, elle devrait toutefois rester modérée. Il faudrait, le cas échéant, procéder avec précaution pour éviter que cette

mesure n'influence la répartition modale au détriment du rail.

Pour relever les nouveaux défis qui l'attendent, CFF Infrastructure a procédé à une réorganisation début 2010: elle est dorénavant structurée en fonction de processus tout au long de la chaîne de création de valeur et a défini des interlocuteurs précis pour les clients internes et externes. Cette démarche représente la première décision importante dans le cadre du programme «Infrastructure 2014», CFF Infrastructure ne visant plus la qualité mais l'excellence d'ici 2014.

Assainissement de la Caisse de pensions.

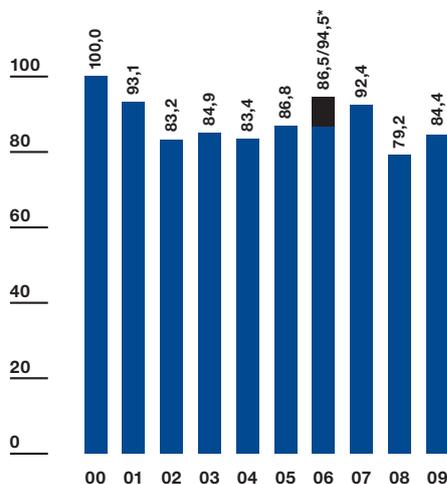
La Caisse de pensions des CFF (CP CFF) doit être assainie durablement. Bien que son taux de couverture ait progressé de 79,2 pour cent en 2008 à 84,4 pour cent en 2009 grâce à la reprise des marchés financiers et à l'amélioration consécutive de sa performance à 10,4 pour cent, sa situation financière reste préoccupante. Fin 2009, l'insuffisance de couverture s'élevait encore à 2215 millions de francs.

A l'automne 2009, les CFF et le Conseil de fondation de la CP CFF ont approuvé un vaste plan d'assainissement qui demande de gros efforts à l'entreprise et aux assurés. Ce plan mis en œuvre au cours des dix prochaines années repose sur un système paritaire axé sur trois piliers, à savoir les CFF, les assurés et la Confédération. Les CFF et les assurés représentent les premier et deuxième piliers.

En 2010, les CFF doivent contribuer à l'assainissement à hauteur de 938 millions de francs. Les CFF et les assurés versent une cotisation d'assainissement paritaire sur la masse salariale à hauteur de 2 pour cent du 1^{er} janvier au 30 juin 2010, puis de 2,5 pour cent à compter de juillet 2010. Les assurés enregistrent une charge supplémentaire non négligeable, car les avoirs de vieillesse n'ont pas été rémunérés en 2009. En 2010 et les années suivantes, le taux minimal prévu par la LPP (actuellement 2,0 pour cent) s'appliquera, ce qui représente une baisse de 1,5 pour cent par rapport au plan de prévoyance. Les bénéficiaires d'une rente contribueront également à l'assainissement, dans la mesure où les rentes ne seront pas adaptées au renchérissement pendant toute la durée de l'assainissement. L'âge ordinaire de la retraite a été relevé de 63,5 à 65 ans (cf. p. 80ss).

Dans l'ensemble, la participation des CFF et des assurés entre 2003 et fin 2009 s'élève à 1661 millions de francs, sans oublier que la rémunération minimale

Taux de couverture de la Caisse de pensions des CFF
 En pourcentage

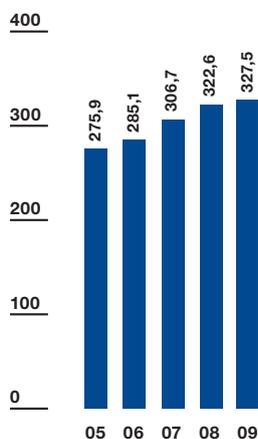


* Assainissement partiel de la part des actifs grâce la contribution des CFF de 1493 millions de francs.

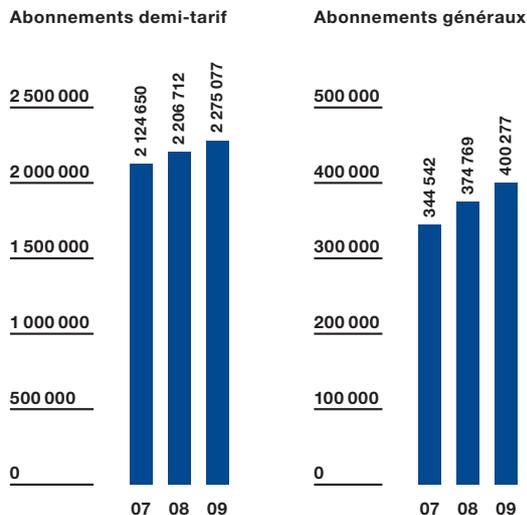
des avoirs de vieillesse de 2007 à 2009 génère une perte de 253 millions de francs pour les assurés.

L'éventuelle contribution de la Confédération représente le troisième pilier du plan. Après que le Conseil fédéral a annoncé en juin 2009 qu'il voulait contribuer à l'assainissement de la CP CFF à hauteur de 1148 millions de francs, il a transmis aux Chambres fédérales le message correspondant le 5 mars 2010. Une contribution fédérale est nécessaire au succès du plan. Or, la Confédération n'a jusqu'à présent pas participé à l'assainissement, alors même qu'elle n'a pas suffisamment financé la CP CFF à sa création à la fin des années 1990 et que celle-ci, lors de son refinancement, n'a pas été traitée de la même manière que les autres caisses liées à la Confédération, bénéficiant ainsi de conditions de départ moins favorables.

Evolution du nombre de passagers En millions de courses



Evolution des abonnements généraux et demi-tarif



Résultats par segments.

Trafic voyageurs. En 2009, le trafic voyageurs a enregistré un résultat de 280,6 millions de francs (2008: 276,8 millions) et le produit du trafic s'est monté à 2724,8 millions de francs (2008: 2670,4 millions).

Le nombre de voyageurs à bord des trains CFF a encore augmenté, passant de 322,6 millions en 2008 à 327,5 millions en 2009. Alors que ce chiffre avait bondi de 5,2 pour cent en 2008, il n'a progressé que de 1,5 pour cent au cours de l'exercice sous revue, traduisant un ralentissement de la croissance en trafic voyageurs.

En 2009, 900 000 usagers ont emprunté quotidiennement les trains CFF. Le nombre de kilomètres-voyageurs parcourus s'est accru de 3,5 pour cent, passant de 16 115 millions à 16 677 millions.

Mais comme le produit du trafic n'a progressé que de 2 pour cent ou 54,4 millions de francs en 2009, le produit par voyageur-kilomètre a fléchi de 16,14 à 15,92 centimes. Ce recul de 1,3 pour cent s'explique par l'intérêt grandissant pour les titres de transport forfaitaires ou à tarif réduit. Cette double tendance grèvera durablement la capacité bénéficiaire des CFF.

Le taux de couverture en trafic régional s'est inscrit à 50,2 pour cent, en hausse de 1,3 pour cent par rapport à 2008.

La croissance s'est également poursuivie dans le segment des clients réguliers, le nombre d'abonnements généraux en circulation dépassant même, pour

la première fois, la barre des 400 000. Les ventes d'abonnements généraux et demi-tarif ont augmenté de 6,8 et 3,1 pour cent pour s'établir respectivement à 400 277 et 2 275 077 unités fin 2009.

La hausse constante de la demande concerne plus particulièrement le trafic aux heures de grande affluence, ainsi que les liaisons entre et dans les grandes agglomérations. Un voyageur sur deux prend le train aux heures de pointe, ce qui représente 25 pour cent d'une journée horaire. A cette période, les trains CFF sont utilisés à pleine capacité sur une grande partie du réseau. Le reste de la journée, le taux moyen d'utilisation tombe toutefois à un niveau relativement faible. En 2009, l'utilisation moyenne des capacités sur l'ensemble de la journée a été chiffrée à 30,7 pour cent (2008: 31,5 pour cent) en trafic grandes lignes et à 18,9 pour cent (19,1 pour cent) en trafic régional. Ce recul s'explique par une extension de l'offre de transport supérieure à la croissance de la demande en trafic voyageurs.

Les CFF jouent également un rôle de premier plan dans le domaine des transports de loisirs. Deux clients sur cinq – soit 39,2 pour cent des voyageurs – empruntent les trains CFF dans le cadre de leurs loisirs. Les déplacements ainsi effectués absorbent près de la moitié (48,7 pour cent) des kilomètres-voyageurs parcourus à bord des trains CFF. Ces chiffres prouvent le vaste potentiel d'optimisation de la capacité d'utilisation des trains grâce à la mise en place d'offres attrayantes valables en dehors des heures de grande affluence.

Prestations des pouvoirs publics

Les prestations versées par les pouvoirs publics aux CFF ont atteint 2674,1 millions de francs en 2009, contre 2550,3 millions en 2008. Cette hausse de 123,8 millions de francs est due en grande partie à l'enveloppe de 150 millions allouée par la Confédération dans le cadre du programme conjoncturel. Ces chiffres sont à l'image de la progression constante des prestations de transport qui se traduit par l'augmentation des indemnités compensatoires ainsi que par l'accroissement des coûts liés à la construction et à l'entretien.

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

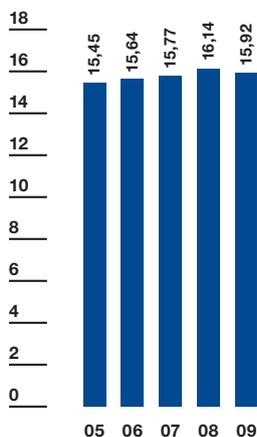
- Prestations liées à l'infrastructure ayant une incidence sur le compte de résultat: en 2009, les prestations liées à l'infrastructure se sont élevées à 1459,8 millions de francs contre 1436,6 millions en 2008. Elles sont essentiellement destinées à la mise à disposition et à l'exploitation du réseau (482,7 millions de francs, soit 32,7 millions de plus qu'en 2008) ainsi qu'au financement des besoins d'amortissement (906,9 millions de francs, soit 3,3 millions de plus qu'en 2008).
- Indemnités liées au trafic ayant une incidence sur le compte de résultat: en 2009, 569,5 millions de francs ont été alloués au trafic (2008: 554,8 millions de francs). Par définition, ce montant

ne comprend plus 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 10,0 millions de francs (2008: 13,0 millions de francs). La Confédération et les cantons ont respectivement versé 247,2 millions de francs (-2,2 millions) et 312,2 millions de francs (+19,8 millions) au trafic voyageurs régional.

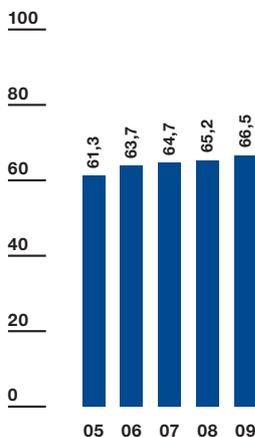
- Financement par les pouvoirs publics: dans l'ensemble, la Confédération et les cantons ont accordé aux CFF des prêts à hauteur de 644,9 millions de francs, ce qui représente 85,9 millions de plus qu'en 2008. Par rapport à 2008, la Confédération a augmenté sa contribution de 171,5 millions de francs, à 455,8 millions de francs, pour répondre à l'augmentation, de l'ordre de 280,6 millions de francs, des besoins de base (2009: 395,4 millions de francs). En revanche, les cantons n'ont octroyé que 189,1 millions de francs en 2009 contre 274,7 millions en 2008.

Le montant des prestations versées par les pouvoirs publics s'entend hors prestations issues de financements spéciaux qui n'ont pas de répercussion directe sur le bilan, ni sur le compte de résultat des CFF (p. ex. parts considérables du financement des NLFA).

Evolution du produit moyen par voyageur-kilomètre
En centimes/voyageur-kilomètre



Evolution de la vente de billets en libre-service
En pourcentage



Cette année encore, les CFF et les entreprises membres de l'Union des transports publics (UTP) ont repoussé les mesures tarifaires initialement prévues pour le changement d'horaire de décembre 2009. Les CFF et les transports publics ont tenu compte de la crise économique et de son impact sur la consommation en Suisse, se comportant ainsi comme des acteurs économiquement responsables. Pour la première fois depuis 2007, les prix seront néanmoins revus à la hausse fin 2010.

Le libre-service suscite un véritable engouement auprès des usagers, qui sont de plus en plus nombreux à acheter leurs billets aux distributeurs automatiques des gares, sur Internet ou avec leur téléphone portable. A cet égard, le Ticket Shop en ligne des CFF joue un rôle toujours plus prépondérant.

Les CFF multiplient leurs efforts pour maintenir à un niveau élevé, voire améliorer la qualité de leurs prestations en dépit de la croissance soutenue de la demande sur un réseau déjà extrêmement sollicité. Ils privilégient plus particulièrement les mesures d'optimisation de la fiabilité, de la ponctualité et de l'information à la clientèle.

Au changement d'horaire de décembre 2009, les CFF ont encore consolidé leur offre de trains en proposant, pour ne citer que les principales améliorations, des liaisons plus rapides vers Paris et un étoffement ciblé de l'offre aux heures de grande affluence entre Berne et Zurich, Lausanne et Genève, Berne et Spiez ou encore Coire et Zurich.

Ils ont en outre revalorisé les indemnités de retard versées en trafic international. Conformément aux directives européennes en vigueur, les voyageurs des trains internationaux sont désormais remboursés de 25 ou 50 pour cent du prix de leur billet en cas de retard supérieur à respectivement une ou deux heures.

Tous les mois, les CFF mènent une enquête de satisfaction auprès de quelque 2000 usagers. S'inscrivant à 75,6 points² en 2009, la satisfaction de la clientèle reste relativement stable par rapport à l'exercice précédent (75,7 points). (Complément d'informations p. 71 ss)

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 ponctualité, d'information en cas de dérangement et de propreté des trains. Pour la première fois depuis 2006, les CFF ont perçu un bonus de 287 000 francs. Cette évaluation positive est largement imputable à l'excellente ponctualité des RER. En 2008, les CFF avaient dû s'acquitter d'un malus de 79 000 francs auprès de la ZVV. Le montant maximal du bonus ou du malus est fixé à 4,5 millions de francs.

² Une révision de la méthode de mesure empêche toute comparaison avec les exercices précédents. Les résultats 2009 sont légèrement inférieurs aux valeurs antérieures.

Trafic marchandises. CFF Cargo a clôturé l'exercice 2009 sur une perte de 62,5 millions de francs, creusant encore son déficit par rapport à 2008 (29,9 millions de francs). Sur fond de crise conjoncturelle, le produit du trafic a reculé de 12,3 pour cent, passant de 1044,2 millions à 915,6 millions de francs.

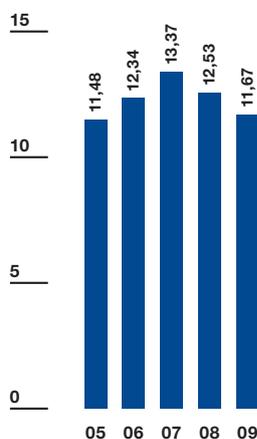
Au cours de l'exercice sous revue, les prestations de transport de CFF Cargo ont fléchi de 7 pour cent à 11 674 millions de tonnes-kilomètres nettes (2008: 12 531 millions). Ce recul est dû en grande partie à la baisse d'activité dont ont été victimes de nombreuses branches qui sollicitent habituellement ses prestations. CFF Cargo a en outre ajusté ses prix en accord avec ses clients.

Soucieux d'atténuer au plus vite les effets de la crise économique, les CFF ont approuvé dès l'été 2008 une série de mesures préventives (gel sélectif des embauches, engagement de mécaniciens CFF Cargo pour conduire les trains voyageurs, restitution des wagons aux sociétés de location, etc.), complétant ainsi le vaste plan d'assainissement de la branche fret engagé en 2007. Au premier semestre 2009, CFF Cargo a encore renforcé ces mesures afin d'adapter au plus juste ses capacités de transport en vue de la baisse prévisionnelle de la demande. Elle a ainsi réduit son parc de véhicules de 50 locomotives et de 2400 wagons. Le gel des embauches ayant été reconduit en 2009, plus de 200 postes sont restés vacants.

Cet ensemble de mesures a permis d'économiser environ 115 millions de francs. Bien qu'en proie aux difficultés du marché des transports, CFF Cargo a ainsi pu atténuer, au moins en partie, l'impact économique de la crise. Multipliant les efforts dans ce sens, CFF Cargo a en outre scellé de nouveaux accords importants, notamment un contrat de trois ans avec l'opérateur de trafic combiné IFB pour les transports au départ d'Aix-la-Chapelle et de Bâle et à destination de Turin, Milan, Novare, Plaisance et Tavazzano.

Le chiffre d'affaires des industries sidérurgique et métallurgique, principaux clients de CFF Cargo, a diminué de moitié au cours de l'exercice sous revue. Les transports de conteneurs et de caisses mobiles en trafic combiné ont, pour leur part, enregistré un recul de 14 pour cent. Les secteurs du bois et du papier, ainsi que le trafic international de coopération ont été également frappés de plein fouet par le ralentissement conjoncturel. En revanche, CFF Cargo a pu améliorer légèrement son chiffre d'affaires sur le marché des biens commerciaux et accroître nettement son volume de transport dans le secteur de la construction et des hydrocarbures. Le quatrième trimestre 2009 a été

Tonnes-kilomètres nettes parcourues par CFF Cargo
En milliards



marqué par une légère reprise des transports de transit en trafic combiné et par une quantité exceptionnelle de betteraves à sucre transportées en trafic national.

Le secteur d'activité International de CFF Cargo a surtout fait les frais des difficultés de l'industrie sidérurgique et du trafic combiné, particulièrement touchés par la crise. Le volume des transports internationaux d'acier a dégringolé de 60 pour cent par rapport à l'exercice précédent. Le chiffre d'affaires de la traction de trains-bloc de conteneurs a, pour sa part, diminué de 14 pour cent, même si une légère reprise s'est amorcée au mois d'octobre 2009. L'activité de ChemOil Logistics SA a, quant à elle, progressé de 4 pour cent au cours de l'exercice sous revue. En augmentant ses parts de marché dans les transports d'hydrocarbures, CFF Cargo a par ailleurs largement compensé le manque à gagner du secteur de la chimie.

Au second semestre, la demande de transports s'est stabilisée sous l'effet de mesures rigoureuses et d'une relative accalmie conjoncturelle. En effet, CFF Cargo a rapidement réduit de 20 pour cent ses capacités de transport et appliqué une nouvelle méthode de planification continue de la production sur l'ensemble de l'axe nord-sud. Elle a, en outre, intensifié les efforts de coordination avec ses clients pour optimiser les concepts de production et les commandes de trains. En élaborant des plans de développement communs avec ses clients stratégiques, CFF Cargo a amélioré la sécurité de la planification et relancé le taux d'utilisation des trains au quatrième trimestre 2009.

Alors que les prestations de transport ont reculé de 9,1 pour cent en Allemagne, elles ont progressé de 24,0 pour cent en Italie.

Le secteur d'activité Suisse a ressenti les effets du ralentissement conjoncturel différemment selon les branches. Si le volume de transport est resté stable, voire a légèrement augmenté dans le secteur des biens commerciaux et de la construction, ainsi que dans l'industrie agroalimentaire, il s'est effrité dans l'industrie sidérurgique et dans les branches bois et papier. Face à la contraction de la demande, CFF Cargo a adapté très tôt ses capacités de transport à l'évolution du marché mais elle a globalement maintenu son offre. Elle s'est en outre entendue avec ses clients pour réduire la fréquence de desserte à certains endroits.

Parallèlement, CFF Cargo a poursuivi le développement de son offre en trafic combiné national et amélioré les structures de transbordement de Renens et Sion, dédiées aux biens transportés en conteneurs.

En 2009, CFF Cargo a atteint le meilleur indice de satisfaction depuis sa première mesure en 2003.

En dépit de la crise économique, CFF Cargo a pu enregistrer en 2009 une légère hausse de son volume de transport dans le secteur du commerce. Si Migros a maintenu les quantités transportées à un niveau élevé, Coop les a faiblement augmentées.

La bonne récolte céréalière réalisée en Suisse en 2009 a limité le trafic d'importation et dopé le trafic intérieur, segment sur lequel CFF Cargo est davantage exposée à la concurrence de la route en raison des courtes distances. La demande en trafic d'importation a toutefois été stimulée par la maigre récolte des céréales fourragères. En 2009, CFF Cargo a transporté plus d'un million de tonnes de betteraves vers les sucreries d'Aarberg et de Frauenfeld grâce à une récolte exceptionnelle. L'hiver rigoureux a par ailleurs contribué à intensifier les transports de sel.

CFF Cargo a accru ses prestations dans le secteur de la construction, la croissance de la demande étant largement soutenue par les transports vers les

chantiers de la ligne diamétrale de Zurich et du tunnel de base du St-Gothard. Elle a par ailleurs transporté plus de graviers qu'en 2008 et gagné des parts de marché supplémentaires dans l'industrie cimentière.

La morosité de l'industrie métallurgique a pesé sur le trafic marchandises intérieur, qui a reculé de 43 pour cent au premier semestre 2009 avant de se stabiliser à un faible niveau à l'automne.

Les prestations de transport fournies par CFF Cargo dans le secteur du papier et du bois ont nettement fléchi en raison, non seulement, des restrictions imposées à l'exploitation sylvicole, mais aussi de la réduction des stocks due à la morosité conjoncturelle. Pour pallier ce manque à gagner, différents transports par wagons complets ont été assurés par des compositions et des wagons isolés.

En trafic transalpin, les prestations de transport de CFF Cargo ont reculé de 21,5 pour cent, à 11,7 millions de tonnes-nettes en 2009. En trafic par wagons complets, le ralentissement conjoncturel s'est traduit par une nette contraction de la demande dans les branches de la sidérurgie, du bois et du papier. Les opérateurs du trafic combiné ont été contraints de réduire leur offre pour s'adapter à cette évolution du marché. Parallèlement, CFF Cargo a renoncé à certains transports peu rentables. Le second semestre a été marqué par une légère reprise de la demande en trafic combiné. Grâce à l'acquisition de nouvelles parts de marché, CFF Cargo a réussi à mieux enrayer le recul de la demande en trafic combiné qu'en trafic par wagons complets. Dans l'ensemble, les prestations de transport en trafic transalpin ont fléchi de 11,9 pour cent par rapport à 2008, pour s'établir à 6,1 milliards de tonnes-kilomètres nettes.

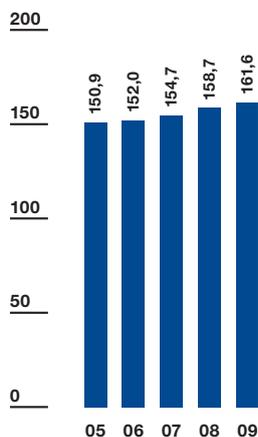
Les distances moyennes de transport se sont globalement accrues de 2,8 pour cent en 2009. Alors qu'elles ont augmenté en moyenne de 10,1 pour cent en trafic combiné, elles ont légèrement diminué en trafic par wagons complets.

En 2009, CFF Cargo a obtenu le meilleur indice de satisfaction depuis la première mesure réalisée en 2003. Sur une échelle de 10, les clients ont attribué aux prestations de CFF Cargo 7,69 points, contre 7,40 points en 2008.

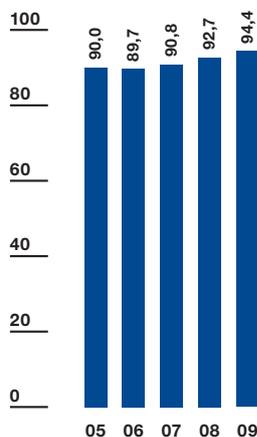
Infrastructure. Après avoir enregistré un bénéfice de 30,4 millions de francs en 2008, CFF Infrastructure a clôturé l'exercice 2009 sur une perte de 6,5 millions de francs. Le produit du trafic issu de l'utilisation des sillons et des prestations d'exploitation a fléchi de 4,2 pour cent

Evolution des sillons-kilomètres

En millions de sillons-kilomètres



Nombre de trains par kilomètre de voie et par jour



en 2009, reculant de 762,9 millions de francs en 2008 à 730,5 millions de francs en 2009.

L'audit du réseau réalisé au cours de l'exercice sous revue dresse un bilan globalement positif de l'état de l'infrastructure ferroviaire (cf. Audit du réseau Infrastructure ci-dessus). L'envolée de la demande (+47 pour cent) au cours des 15 dernières années a considérablement réduit la durée de vie de l'infrastructure et induit une hausse constante des coûts d'entretien et de renouvellement. Or, les recettes provenant de la Confédération et des produits des sillons sont restées globalement stables sur la même période. Les ressources financières à la disposition des CFF pour assurer le maintien de la substance n'ont donc pas permis de compenser les effets de ce surcroît de trafic.

En 2009, le degré d'autofinancement d'Infrastructure s'est établi à 91,5 pour cent (en incluant des prêts non rémunérés partiellement remboursables) ou à 41,4 (en excluant ces prêts).

Le secteur d'activité Réseau a enregistré un déficit de 23,7 millions de francs (2008: 10,1 millions de francs). La baisse des produits des sillons due au recul du trafic marchandises et des subventions fédérales y afférentes a été largement contrebalancée par des hausses de production et la compression de certaines dépenses d'exploitation. Le résultat a en outre été grevé par divers effets exceptionnels (constitution de provisions au titre du programme de réduction des coûts du

domaine administratif d'Infrastructure et de la restructuration de la manœuvre).

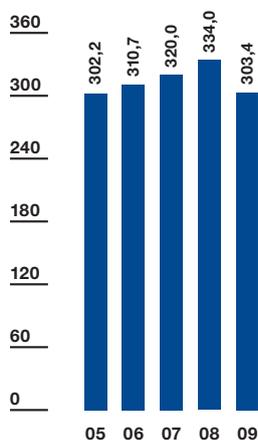
Le secteur d'activité Energie a clôturé l'exercice 2009 sur un bénéfice de 17,2 millions de francs, contre

Les ressources financières à la disposition des CFF pour assurer le maintien de la substance n'ont pas permis de compenser les effets du surcroît de trafic.

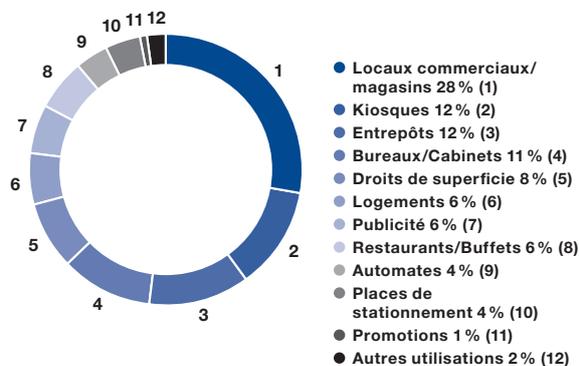
40,5 millions de francs en 2008. La diminution des produits et des dépenses dans ce secteur est essentiellement due à l'effondrement des prix sur le marché de l'énergie.

En 2009, la production de courant de traction s'est établie à 2391 gigawattheures (GWh), contre 2407 GWh en 2008. Ce recul s'explique, une fois de plus, par la contraction des prestations de transport en trafic marchandises. Au cours de l'exercice sous revue, les centrales hydroélectriques des CFF et de leurs partenaires

Evolution des produits locatifs de tiers
En millions de francs



Produits locatifs de tiers en fonction du type d'utilisation
En pourcentage



ont produit 1800 GWh, contre 1888 GWh en 2008. Cette année encore, le courant de traction des CFF a été généré à hauteur de 70 pour cent par l'énergie hydraulique et de 30 pour cent par d'autres sources énergétiques. Les CFF disposent ainsi d'un mix énergétique parmi les plus écologiques au monde.

Malgré une légère baisse par rapport à 2008, les prix du marché de l'énergie sont restés relativement stables sur l'ensemble de l'exercice 2009. L'augmentation de la redevance hydraulique, l'instauration de nouvelles taxes liées à l'utilisation du réseau national et la hausse générale des coûts énergétiques risquent de compromettre l'équilibre à long terme des comptes du secteur d'activité Energie. Pour la première fois depuis 2001, l'Office fédéral des transports a donc approuvé une revalorisation du prix du courant de traction de 9,5 à 10,0 centimes/kilowattheure pour 2010.

Les CFF, le groupe Alpiq et le canton du Valais se sont associés pour construire la centrale de pompage-turbinage «Nant de Drance» (600 mégawatts) au cœur du Bas-Valais. Le coup d'envoi des travaux a été donné en juin 2009. Les premières turbines devraient approvisionner le réseau en électricité dès 2015.

Les sillons-kilomètres vendus ont progressé de 1,8 pour cent, à 161,6 millions, à la faveur de la croissance de la demande en trafic voyageurs (2008: 158,7 millions de sillons-kilomètres). Ce surcroît de trafic est essentiellement dû à la création d'offres complé-

mentaires en trafic grandes lignes, sur le réseau RER zurichois et en Suisse centrale.

En 2009, les CFF ont enregistré un repli sensible des sillons-kilomètres vendus en trafic marchandises. Le nombre de sillons-kilomètres parcourus par CFF Cargo sur le réseau CFF a reculé de 11,4 pour cent, passant de 24,2 millions à 21,4 millions, et le nombre de sillons-kilomètres commandés par des tiers a diminué de 16,1 pour cent, reculant de 7,1 millions à 6,0 millions de kilomètres.

Le réseau des CFF est toujours le plus fréquenté au monde. En effet, aucun autre réseau ferroviaire n'est utilisé de manière aussi intensive. En 2009, le nombre moyen de trains circulant sur le réseau des CFF par kilomètre de voie et par jour s'est établi à 94,4, ce qui correspond à une hausse de 1,8 pour cent par rapport à 2008 (92,7 pour cent).

Immobilier. Améliorant son résultat d'exploitation à 287,4 millions de francs (2008: 204,4 millions) avant les versements à Infrastructure et pour l'assainissement de la Caisse de pensions, CFF Immobilier a clôturé l'exercice 2009 sur un résultat sectoriel de 6,2 millions de francs (2008: 3,3 millions). Le bénéfice réalisé lui a permis une nouvelle fois de participer au paiement des intérêts et mensualités de remboursement du prêt accordé pour l'assainissement de la Caisse de pensions à hauteur de 196,3 millions de francs (2008: 132,1 millions) et de verser des indemnités compen-

satoires de 85 millions de francs (2008: 69 millions) à CFF Infrastructure.

Les produits issus des locations et des ventes ont représenté les principales sources de revenus. Les produits locatifs de tiers ont reculé de 334 millions de francs en 2008 à 303,4 millions de francs en 2009, en raison de la disparition de certains produits locatifs (à la suite de la cession d'actifs immobilisés) et de la réaffectation des revenus de l'activité Park+Rail.

Contrairement aux années précédentes, les produits locatifs des gares RailCity n'ont pas progressé en 2009. Le chiffre d'affaires des entreprises de vente et de restauration établies dans les gares RailCity a diminué de 0,1 pour cent. Cette contre-performance est certes imputable au ralentissement conjoncturel mais, plus encore, aux travaux réalisés sur plusieurs sites.

Les 32 plus grandes gares CFF (9 sites RailCity et 23 sites «Gare et plus») ont amélioré leur chiffre d'affaires de 0,6 pour cent, à 1,46 milliard de francs en 2009. Au prorata de la population suisse, les magasins situés dans l'enceinte des gares ont réalisé un chiffre d'affaires annuel d'environ 190 francs par habitant.

En 2009, le bénéfice provenant de l'aliénation d'actifs immobilisés s'est accru de 111,8 millions de francs, à 239,3 millions de francs. Les CFF ont profité d'une excellente stabilité des prix des objets situés en centre-ville, la crise n'ayant pas ébranlé la demande en sites attrayants. Ces bénéfices exceptionnels ont largement contribué au bon résultat annuel de l'entreprise.

Soucieuse de valoriser durablement le potentiel des gares et de leurs environs, CFF Immobilier a franchi, en 2009, des étapes importantes dans la réalisation de

Stratégie de marque faîtière des CFF

Des participants qui arrivent à l'heure et bien préparés à une réunion, une cliente qui vante à sa voisine de compartiment la qualité du service à bord du train et l'amabilité du personnel, un footballeur amateur qui est fier de vivre en Suisse après s'être rendu à l'étranger en train sont autant de situations qui pourraient parfaitement résumer la marque CFF.

La marque CFF est précieuse. Elle jouit d'une notoriété forte et positive, parfaitement tangible en Suisse et ce, de multiples façons. Elle représente à la fois un point de repère et une promesse. L'image des CFF et le principe de la marque – «Biens servis. Sur toute la ligne» – sont entretenus, protégés et développés avec constance.

Stratégie de marque faîtière: les CFF appliquent depuis 2008 une stratégie de marque faîtière reposant sur l'utilisation d'une seule et même marque. CFF Cargo en est donc un prolongement. Les atouts de la marque doivent être exploités habilement dans le cadre de partenariats et de relations d'affaires. Les CFF entendent être perçus par les différents groupes d'intérêts comme une entreprise fiable et moderne, animée par un fort esprit de cohésion.

Gestion de la marque: la gestion de la marque CFF est fondée sur des faits tout en restant conforme à la stratégie de l'entreprise. La marque et l'image des CFF sont évaluées et développées de manière systématique et continue. Pour ce faire, une grande attention est accordée à la performance fonctionnelle, à la signification sociale, à l'opinion personnelle et à l'identification émotionnelle.

plus de 80 grands projets concernant les aires de développement à proximité des gares. Elle a ainsi lancé les travaux de la Haute école pédagogique de Zurich, première étape du projet «Europaallee» visant la création d'un nouveau quartier convivial au cœur de Zurich, et posé la première pierre de l'immeuble d'habitation et de bureaux avec centre commercial intégré du «Basel Süd-Park». L'exercice 2009 a également été marqué par le début des travaux du bâtiment «TransEurope» à Neuchâtel qui accueillera la Haute école Arc.

L'activité de CFF Immobilier s'articule autour de trois piliers:

- Production ferroviaire: CFF Immobilier entend proposer à l'ensemble des divisions des CFF des bâtiments de bureaux, d'exploitation et de production modernes et adaptés au marché. Elle soutient ainsi l'optimisation des sites et la concentration des espaces de bureaux propres aux CFF. En outre, CFF Immobilier projette deux nouveaux centres de services à Zurich Altstetten et Berne Wankdorf, où des bâtiments de bureaux, jusqu'à présent décentralisés, seront regroupés en un seul et même lieu.
- Gares: les gares s'affirment de plus en plus comme de véritables pôles de services offrant une palette complète de prestations. Elles doivent se développer constamment pour faire face à l'augmentation du nombre de voyageurs, tout en satisfaisant les exigences accrues de la clientèle. Les CFF adaptent donc peu à peu leurs gares à l'évolution de la demande, augmentant ainsi leur attractivité. Quelques aménagements ciblés ont permis à la gare de St-Gall de se hisser au rang de RailCity. Les CFF disposent désormais d'un portefeuille de neuf gares RailCity: Bâle, Berne, Genève, Lausanne, Lucerne, St-Gall, Winterthur, Zoug et Zurich. Sion, Brigue et Wil font à présent partie des 23 sites «Gare et plus» qui constituent un ensemble de gares moyennes développées en centres de services proposant une offre de base commune.
- Objets de placement: les CFF poursuivent une stratégie d'investissement ciblée qui vise à exploiter le potentiel de valorisation des aires idéalement situées avant de les vendre et à améliorer la qualité des quartiers jouxtant les gares. Entre 2010 et 2015, les CFF comptent investir un milliard de francs dans ces aires stratégiques très bien desservies. Ils s'efforcent également d'apurer leur portefeuille en cédant des objets et des aires de développement devenus inutiles en termes de stratégie et d'exploitation ferroviaire. Quelque 141 objets ont été vendus en 2009 (2008: 193).

Remerciements aux collaboratrices et aux collaborateurs.

En 2009, les CFF ont employé 27 978 collaborateurs³, soit 156 collaborateurs de plus qu'en 2008. Des postes supplémentaires ont, en effet, été créés tant au sein de la maison mère que dans les filiales. Le nombre de postes à la maison mère s'est hissé à 25 287⁴, ce qui représente 70 collaborateurs supplémentaires. Les CFF ont, en particulier, multiplié les embauches dans le secteur du personnel des trains et des locomotives. Le nombre de postes dans les filiales a, pour sa part, progressé à 2690, soit 86 collaborateurs de plus qu'en 2008, les effectifs du personnel de sécurité augmentant notamment de 17 pour cent.

Pour atténuer les effets de la crise économique, des mesures ont été prises dès 2008 et reconduites en 2009. Les CFF ont ainsi décrété un gel sélectif des embauches et une réduction obligatoire des soldes de

En 2009, les CFF ont employé 27 978 collaborateurs, soit 156 collaborateurs de plus qu'en 2008.

temps. Ils ont également supprimé des postes chez CFF Cargo et CFF Infrastructure dans le cadre de plans de réorganisation. Conformément aux accords avec les partenaires sociaux, les CFF n'ont procédé à aucun licenciement.

En 2009, les CFF et les partenaires sociaux ne sont pas parvenus à un accord salarial. Les syndicats ont quitté la table des négociations en décembre et ont fait appel à un tribunal arbitral composé de représentants des CFF et des syndicats, ainsi que d'un président nommé par les deux parties. Conformément à la décision rendue en mars 2010, les CFF consacrent 0,5 pour cent de la masse salariale à des augmentations individuelles. En outre, les collaborateurs travaillant à plus de 50 pour cent reçoivent une prime unique non assurée de 650 francs.

³ Postes à temps plein

⁴ Sans les collaborateurs et collaboratrices du programme «Nouvelle orientation et activité professionnelle» (NOA).

Dans le cadre de leur stratégie HR, les CFF ont redéfini les méthodes de développement du personnel et amélioré les structures et processus de développement du management. Ils ont par ailleurs poursuivi l'élaboration d'un nouveau système salarial et d'évaluation grâce auquel il devrait être possible de recentrer davantage l'activité sur les prestations et les résultats. Ils ont également multiplié les efforts pour augmenter le quota de femmes dans l'entreprise, ainsi que pour promouvoir la santé et l'employabilité des collaborateurs.

Nonobstant un contexte économique morose, les CFF ont clôturé l'exercice 2009 sur un résultat satisfaisant. Ils ont atteint leurs trois objectifs opérationnels – ponctualité/qualité, sécurité et rentabilité – dépassant même sensiblement certaines valeurs prescrites. Cette performance est à l'image des efforts consentis par le personnel. De par son engagement sans faille et ses solides compétences, chaque collaborateur est le reflet de l'entreprise. La confiance accrue des usagers envers les CFF est la récompense de leur travail.

Le Conseil d'administration et la Direction du groupe adressent leurs sincères remerciements à l'ensemble des collaborateurs pour le travail remarquable qu'ils ont accompli en 2009 au service de l'entreprise et de ses 900 000 clients quotidiens.

Grâce à son personnel et à des structures favorisant une orientation sur les prestations et sur les résultats, les CFF sauront relever avec brio les grands défis des prochaines années, en développant continuellement leur offre et en mettant l'accent à long terme sur les besoins de leurs clients.

Perspectives.

Les CFF ont besoin d'une marge de manœuvre entrepreneuriale. Les CFF sont confrontés à d'immenses défis. Dans les années à venir, les chemins de fer et les transports publics devraient jouer un rôle croissant tant pour la réussite économique que l'évolution de la société. Les CFF sont tenus d'engager les mesures entrepreneuriales nécessaires afin de garantir le bon fonctionnement du système ferroviaire tout en satisfaisant les besoins des clients. Pour pouvoir répondre à la croissance continue de la demande, ils doivent absolument disposer d'une certaine marge de manœuvre entrepreneuriale qui leur permette de dégager les capitaux requis et, partant, d'investir dans du nouveau matériel roulant, encore plus performant. Mais pour ce faire, il faut de nouvelles conditions-cadres autorisant la réalisation des bénéfices nécessaires.

Sécurité en matière de planification. Les CFF ne peuvent procéder aux investissements requis tant que la planification financière n'est pas garantie. En effet, les lourds investissements dans un matériel roulant à la fois moderne et attrayant pour le trafic régional doivent être définis en concertation avec les commanditaires dans le cadre de conventions à long terme. Sur le marché européen, la Suisse et ses chemins de fer ne sont que des acteurs mineurs. Pour affermir sa position sur le marché, la Suisse a donc tout intérêt à unir ses forces et à reconsidérer le nombre de chemins de fer à voie normale dont elle a réellement besoin, à l'aune de la refonte du paysage ferroviaire européen. Confrontées aux défis majeurs posés par le financement des transports publics dans les années à venir, les entreprises du secteur devront absolument tirer parti des effets de synergie dans les domaines de l'exploitation et de l'entretien.

Entreprises de chemin de fer intégrée. L'Union européenne entend favoriser la concurrence dans le trafic ferroviaire et voit une solution éventuelle dans la séparation de l'exploitation et de l'infrastructure. Effective dans d'autres pays, la séparation entre le réseau et l'exploitation entraîne cependant d'importantes difficultés qui nuisent à la productivité. En même temps, les représentants de l'Union européenne saluent la qualité du système suisse des transports publics, développé au fil des générations. Au lieu de renoncer à la hâte à un système largement éprouvé sur un réseau aussi sollicité que celui des CFF, il convient de rechercher des solutions innovantes qui satisfont à la réglementation européenne sans pour autant compliquer ou pénaliser sérieusement le système intégré des CFF.

Hausse continue de la demande. Plusieurs études anticipent une nouvelle hausse de la mobilité et de la demande en trafics voyageurs et marchandises dans les prochaines années. Selon les prévisions actuelles, la demande en trafic voyageurs augmentera, à l'horizon 2030, de 50 pour cent, voire de plus de 100 pour cent dans les zones périurbaines de Zurich et dans l'Arc lémanique. A l'avenir, plusieurs facteurs devraient promouvoir le transfert de la route vers le rail. Les capacités restreintes du réseau routier, en particulier dans les grandes agglomérations, ainsi que la sensibilité accrue aux questions environnementales risquent d'inciter le plus grand nombre à privilégier le rail dans les prochaines années.

Pour que les voyages en train restent un moment de plaisir, il est temps de procéder à de lourds investis-

sements et de mobiliser des fonds supplémentaires pour l'exploitation et l'entretien. Il convient, d'une part, de privilégier un matériel roulant moderne et performant qui offre davantage de capacités et, d'autre part, d'étendre résolument le réseau. Mais pour garantir une exploitation adaptée des installations et une sécurité absolue, il faut aussi prévoir les ressources nécessaires.

Investissements de plusieurs milliards dans le matériel roulant. Les investissements dans le matériel roulant incombent aux CFF. L'entreprise honore ses obligations en lançant une politique d'investissement offensive. En seulement trois ans, les CFF ont consacré 2,5 milliards de francs à l'acquisition de nouveau matériel roulant. Ils ont ainsi commandé 50 nouvelles rames automotrices à deux niveaux et 121 voitures à deux niveaux à plancher surbaissé pour 1,5 milliard de francs, ainsi que

Soucieux d'augmenter le nombre de places assises de quelque 40 pour cent d'ici 2030, les CFF investissent dans du nouveau matériel roulant.

140 véhicules intermédiaires dans le cadre de la modernisation du parc NTN et 32 autres rames FLIRT pour un montant respectif de 523 et 419 millions de francs. En 2010, les CFF signeront la plus grande commande de matériel roulant de leur histoire avec l'acquisition de trains à deux niveaux destinés au trafic grandes lignes pour un montant global de 2 milliards de francs.

Soucieux d'augmenter le nombre de places assises de quelque 40 pour cent d'ici 2030 et, partant, d'améliorer le confort des usagers, les CFF ne reculent pas devant de tels investissements. Ils comptent ainsi privilégier le recours à des trains à deux niveaux en trafic grandes lignes et mettre uniquement en service des trains climatisés offrant davantage de places debout en trafic régional.

Rappelons toutefois que les CFF doivent autofinancer l'intégralité des investissements. N'étant pas en mesure de dégager les ressources financières nécessaires, ils risquent de s'endetter davantage.

Développement de l'infrastructure ferroviaire. Les efforts déployés par les CFF en termes d'acquisition de matériel roulant ne suffisent pas à augmenter les capacités au rythme de la croissance de la demande. En effet, il est tout aussi urgent d'engager des investissements dans le développement de l'infrastructure, ce qui incombe en priorité à la Confédération. Les projets d'infrastructure représentent des chantiers de longue haleine, étant donné qu'il faut compter en moyenne huit à douze ans entre la planification initiale et leur achèvement.

Au cours de l'exercice sous revue, les Chambres fédérales ont adopté le projet concernant l'offre de base du «Futur développement de l'infrastructure ferroviaire» (ZEB) et approuvé des travaux d'aménagement de l'infrastructure chiffrés à 5,4 milliards de francs. Ces investissements profiteront à la fois au trafic voyageurs et au trafic marchandises.

Il est nécessaire de trouver rapidement une solution de financement pour assurer la disponibilité, dans les délais, des principaux projets prévus dans le cadre du ZEB. Six projets nécessitent notamment un préfinancement, à savoir la ligne diamétrale de Zurich, les accès au tunnel de base du St-Gothard, la quatrième voie entre Renens et Lausanne, le tunnel d'Eppenbergl entre Olten et Aarau, l'aménagement du croisement dénivelé au nord de Liestal et la réduction des intervalles entre les trains sur le tronçon Berne–Thoune. A la suite du canton de Zurich qui a accepté de préfinancer la ligne diamétrale, les cantons de Genève et de Vaud ont proposé, en 2009, une solution de préfinancement pour accélérer l'extension de la liaison ferroviaire Lausanne–Genève, très fréquentée.

En décembre 2008, le Conseil fédéral a présenté un certain nombre d'idées pour un projet consacré au développement futur de l'infrastructure ferroviaire. Le concept Rail 2030 met à l'étude de grands projets, notamment la troisième voie entre Lausanne et Genève, le tunnel de Gléresse, le tunnel de base du Zimmerberg et le tunnel du Wisenberg, les voies d'accès NLFA au Nord et au Sud, le tunnel de Brütten et le tunnel de Heitersberg II. Il doit également prévoir les fonds nécessaires pour adapter les gares et les structures d'accueil à la hausse constante du nombre d'usagers et régler la question du financement du développement de l'infrastructure ferroviaire.

Le Conseil fédéral propose deux variantes. La première prévoit un aménagement du réseau ferroviaire pour un montant de 21 milliards de francs. La deuxième porte sur un chantier de 12 milliards qui n'entraînerait aucune amélioration substantielle de l'offre en trafic

d'agglomération. Les aménagements prévus dans le cadre de Rail 2030 seront financés par le biais de l'actuel fonds de financement des projets d'infrastructure des transports publics (fonds FTP), mais ce dernier est tributaire de sources de revenus supplémentaires limitées dans le temps. Deux projets de financement sont actuellement à l'étude, l'un envisageant une contribution des utilisateurs, l'autre une réaffectation de la part cantonale de la redevance sur le trafic des poids lourds liée aux prestations (RPLP). La prorogation du fonds et l'apport de ressources additionnelles appellent une modification de la Constitution. Il reviendra dès lors au peuple et aux cantons de se prononcer sur l'avenir de Rail 2030.

La diversité des intérêts et des exigences oblige à hiérarchiser, selon des critères très précis d'économie, de gestion et de temps, les investissements dans des projets portant à la fois sur le trafic et l'infrastructure, notamment les gares, l'objectif étant d'atteindre une utilité maximale pour le plus grand nombre de clients. Cette hiérarchisation apparaît comme très difficile. La situation menace encore de se complexifier sur fond de crise financière, de récession et de financement des mesures de stabilisation conjoncturelle. En effet, la baisse des recettes fiscales grèvera davantage le budget des pouvoirs publics.

Maintien de la substance. L'audit réalisé en 2009 sur l'état du réseau CFF a confirmé l'augmentation substantielle des ressources financières nécessaires au maintien de la substance dans les prochaines années. Dans leur rapport, les experts estiment la charge supplémentaire à près d'un milliard de francs par an. Ce montant intègre le rattrapage du retard accumulé au cours des 15 dernières années, qui s'élève à lui seul à 1,35 milliard de francs.

En concertation avec la Confédération, les CFF recherchent actuellement des solutions de financement pour couvrir le surcroît de dépenses. Une chose est sûre: la Confédération et les CFF ne feront aucune concession sur la qualité et la sécurité d'un réseau aussi sollicité.

Les CFF doivent exploiter leur potentiel d'économies et hiérarchiser judicieusement leurs projets.

Pour pouvoir supporter les coûts supplémentaires permettant de garantir la qualité et la performance de leur infrastructure au fil des années, les CFF doivent pouvoir compter sur une contribution plus importante de la part des pouvoirs publics au titre de la Convention sur les prestations conclue avec la Confédération. Traditionnellement, la Convention sur les prestations alloue des fonds pour financer différents projets visant

à stabiliser l'horaire et à éliminer les goulets d'étranglement particulièrement critiques. Il s'agit par exemple de la mise en service de trains à deux niveaux sur l'axe Lausanne-Valais, de la construction du terminal de Limmattal pour le trafic marchandises combiné ou encore de l'augmentation des capacités de Berne Est pour réduire les intervalles entre les trains.

La mise en service de nouvelles installations telles que la ligne diamétrale de Zurich ou la liaison ferroviaire Cornavin-Eaux-Vives-Annemasse (CEVA) alourdira encore les coûts d'exploitation et d'entretien qui ne sont pas couverts par les recettes des CFF. En effet, un investissement de 100 millions de francs dans de nouvelles installations occasionne un surcoût d'entretien de près de 4 millions de francs par an.

Si la participation des usagers au financement des prochains travaux d'infrastructure s'avérait nécessaire, elle devrait toutefois rester modérée afin d'éviter que la répartition modale évolue au détriment du rail.

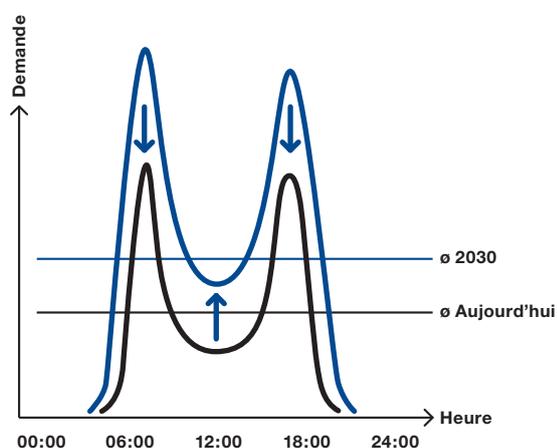
Modernisation du système de tarification, délestage aux heures de grande affluence. Près d'un voyageur sur deux circule aux heures de pointe, qui représentent 25 pour cent d'une journée horaire. Le taux d'occupation dépasse même les 100 pour cent sur certaines lignes du réseau CFF aux heures de grande affluence. Les prévisions laissent augurer une nouvelle croissance

La forte sollicitation du réseau aux heures de pointe occasionne un surcoût important.

de la demande pouvant atteindre 100 pour cent à l'horizon des vingt prochaines années. En dépit d'une nouvelle hausse sensible de la demande aux heures de grande affluence en 2009, le taux moyen d'utilisation des trains CFF est resté globalement faible sur l'ensemble de la journée. L'utilisation moyenne des capacités s'est élevée en 2009 à 30,7 pour cent en trafic grandes lignes et à 18,9 pour cent en trafic régional.

L'afflux de voyageurs aux heures de pointe pèse lourdement sur le système des transports publics suisses et occasionne un surcoût important. La régulation de la demande sur l'ensemble de la journée d'ici 2030 à l'aide d'offres incitatives et, partant, le délestage de 5 à 10 pour cent du trafic aux heures de pointe permettraient aux

Fréquentation des trains sur l'ensemble de la journée Aujourd'hui et en 2030 (prévisions)



pouvoirs publics et, plus généralement, aux contribuables d'économiser des centaines de millions de francs sur les investissements dans le réseau et le matériel roulant.

Conformément à l'un des objectifs de leur propriétaire, la Confédération, les CFF s'appêtent à adapter progressivement leurs prix à la demande et à la qualité de l'offre et, ce faisant, à proposer des tarifs plus intéressants aux heures creuses, afin d'inciter les voyageurs à se déplacer en dehors des périodes de forte affluence.

L'accent est surtout mis sur la recherche 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. Ces nouvelles offres attrayantes visent une meilleure répartition du trafic sur l'ensemble de la journée et, par tant, une optimisation du taux d'utilisation des trains.

Proposée par les CFF, l'instauration d'un abonnement général valable dès 9 heures n'a pas obtenu de majorité auprès des membres de l'UTP. Pourtant, au vu des prévisions de croissance de la demande dans les prochaines années, il ne serait guère judicieux d'écarter des solutions de cet ordre. Selon les CFF, un abonnement général 9 heures ne contribuerait pas seulement à délester les trains aux heures de grande affluence, il répondrait aussi à une aspiration concrète de la clientèle.

En 2009, les CFF ont lancé des billets dégriffés à titre expérimental. L'engouement suscité par cette initiative semble leur donner raison. Plusieurs dizaines de milliers d'usagers ont ainsi profité de cette offre, qui

propose un nombre limité de billets accordant jusqu'à 70 pour cent de réduction sur des trains à faible fréquentation.

Dans la perspective d'une éventuelle différenciation des tarifs, il faut aussi étudier la prise en compte de la qualité de l'offre pour la fixation des prix. Reste à savoir si les clients accepteraient de payer plus cher un trajet dans un train ultramoderne et climatisé.

Mesures tarifaires 2010. En 2009, pour la deuxième année consécutive, les CFF et l'UTP ont repoussé toute mesure tarifaire en trafic voyageurs et ce, bien que les surcoûts accumulés depuis 2007 ne soient pas encore compensés et que les entreprises de transports publics s'appêtent à investir massivement dans du nouveau matériel roulant, encore plus performant. En renonçant à toute augmentation de prix, les CFF et l'UTP tenaient compte des difficultés économiques actuelles liées à la crise et se comportaient ainsi comme des acteurs économiquement responsables

Eu égard au développement de l'offre, à l'évolution des coûts matériels et salariaux et à l'ampleur des investissements nécessaires, les transports publics devront toutefois appliquer des mesures tarifaires en 2010. Les entreprises de transports publics se sont, de fait, accordées sur une revalorisation générale de 6,4 pour cent en moyenne de leurs prix à compter du 12 décembre 2010. Cette mesure tarifaire inclut la hausse de 0,4 pour cent de la TVA.

Ponctualité des voyageurs. En comparaison internationale, la ponctualité des trains CFF en trafic voyageurs est nettement supérieure à la moyenne. En 2009, les CFF ont revu à la hausse leurs objectifs de ponctualité en abaissant le seuil de tolérance de cinq à trois minutes et en se concentrant non plus sur la «ponctualité des trains», qui mesure la ponctualité à l'arrivée sans tenir compte du nombre de voyageurs touchés par un retard, mais sur la «ponctualité des voyageurs», c'est-à-dire sur la ponctualité vécue par les usagers, dans le but de mieux tenir compte de la perception de leurs clients. Ces efforts n'ont pas tardé à porter leurs fruits puisque la ponctualité a nettement augmenté par rapport à 2008.

Les CFF ont défini trois principaux axes d'optimisation de la ponctualité pour 2010. Ils prévoient d'abord une planification plus ciblée des réserves horaire dans le cadre des grands chantiers et une organisation des travaux de maintenance parfaitement axée sur les besoins. Ils entendent ensuite définir des points d'arrêt au niveau des quais et évaluer, à titre expérimental, leur

impact sur la ponctualité. Enfin, les CFF envisagent de mesurer avec une plus grande précision l'incidence des dérangements sur les usagers. Les effets de toutes ces mesures devraient se faire sentir au plus tôt en 2011.

Trafic voyageurs international. Prévues dès 2010 dans le cadre du troisième paquet ferroviaire de l'UE, la libéralisation du marché en trafic voyageurs international confère une importance encore plus grande aux coopérations transfrontalières entre les compagnies ferroviaires. Les CFF n'ont pas attendu cette date pour sceller des accords. A titre d'exemple, ils ont conclu un partenariat avec la SNCF et gèrent avec succès le trafic voyageurs international entre la Suisse et Paris dans le cadre de la société Lyria.

Après avoir dissout leur filiale commune Cisalpino qui assurait jusque-là le trafic voyageurs international avec l'Italie, les CFF et Trenitalia assurent eux-mêmes le trafic voyageurs international entre la Suisse et l'Italie,

Dans le trafic avec l'Italie, la qualité de l'offre doit être sensiblement améliorée.

revenant ainsi à un modèle de collaboration éprouvé basé sur la gestion des itinéraires. L'objectif était d'améliorer sensiblement la qualité de l'offre. Les premières expériences réalisées à la suite de la mise en exploitation des nouvelles rames automotrices de type ETR 610 en décembre sur l'axe Lötschberg–Simplon sont positives et les clients apprécient le confort offert par ces trains. En revanche, la situation des trains Cisalpino ETR 470 de la première génération reste préoccupante. Il faut absolument multiplier les efforts pour rehausser à moyen terme la qualité des véhicules au niveau des standards CFF. En reprenant progressivement à sa charge l'entretien desdits véhicules, les CFF tentent de concrétiser au plus vite les améliorations requises.

Défis en trafic régional. Les effets de la conjoncture, qui laissent augurer une baisse des recettes fiscales et, partant, une contraction des ressources fédérales et cantonales, devraient se ressentir sur les indemnités compensatoires liées au trafic voyageurs régional. Dans le même temps, il sera nécessaire de revoir à la hausse

les indemnités par train-kilomètre au cours des prochaines années en raison de l'extension de l'offre et de l'acquisition de nouveau matériel roulant, moderne et attrayant. Parallèlement, la croissance de la demande pourrait s'essouffler et, partant, peser sur le degré de couverture des coûts. Actuellement, les recettes générées par les CFF en trafic régional ne permettent même pas de couvrir les charges d'investissements. Pour garantir un développement durable du trafic régional, les CFF doivent bénéficier de nouvelles conditions-cadres.

CFF Cargo. Ces derniers mois, les CFF ont mis en œuvre les orientations stratégiques spécifiques au développement du secteur marchandises. Ils ont décidé de fonder une société distincte pour externaliser les transports par wagons complets en trafic de transit transalpin, simplifier l'organisation et, partant, réduire les coûts de production. Ils entendent agir avant tout comme tractionnaire en trafic combiné sur le corridor nord-sud qui relie les ports de la mer du Nord au nord de l'Italie et négocient actuellement une éventuelle prise de participation de Hupac, l'opérateur suisse du trafic combiné sis à Chiasso. En trafic par wagons complets sur le territoire suisse, CFF Cargo souhaite standardiser davantage ses prestations et coordonner plus étroitement son offre avec ses clients.

Croissance des besoins énergétiques. Les besoins énergétiques des CFF s'accroîtront nettement en raison du nouveau développement de l'offre et des prestations. L'augmentation du nombre de trains et des vitesses de trafic conjuguée à l'amélioration du confort dans les trains voyageurs (surtout la climatisation) entraîne une hausse de la consommation énergétique. De ce fait, les efforts de l'entreprise pour économiser l'énergie prennent toute leur importance. Dans les prochaines années, les concessions octroyées pour la production d'énergie arriveront à échéance et devront être renouvelées. Confrontés à moyen terme à un décalage entre la production et leurs besoins, les CFF devront trouver des solutions ciblées pour compléter à moyen terme leur approvisionnement énergétique.

Développement des gares. L'affluence croissante et l'évolution des besoins des clients appellent un développement continu des gares qui représentent la «carte de visite» des CFF et des communes. Soucieux de véhiculer la meilleure image possible, les CFF passent au crible les capacités, la convivialité et la qualité de service de leurs grandes gares et étudient simultanément

des plans d'affectation pour de nombreuses petites gares.

Le concept Rail 2030, initié par la Confédération, doit absolument prévoir des fonds pour adapter les gares et, plus généralement, les structures d'accueil à la hausse constante du nombre d'usagers. En effet, les capacités des gares de Bâle et de Berne sont d'ores et déjà insuffisantes aux heures de grande affluence. Si le projet Rail 2030 devait prendre du retard, il faudrait rechercher des sources de financement supplémentaires pour procéder aux travaux requis. D'ici à 2015, les CFF comptent poursuivre leur politique de vente d'actifs et dégager des revenus de plus de 1,4 milliard de francs. Ils continuent à développer les aires à proximité des gares, en considérant à la fois les éléments urbanistiques, les exigences de qualité et les bâtiments permettant une utilisation mixte. Le bâtiment de la gare et les alentours doivent constituer un ensemble harmonieux, source de sécurité et de bien-être pour le client.

Négociation d'une nouvelle convention collective. En 2010, les CFF et la communauté de négociation des associations du personnel négocieront les conditions d'une nouvelle convention collective de travail (CCT). La version actuelle, applicable depuis quatre ans, pourra être dénoncée pour la première fois en fin d'année. S'inscrivant dans la continuité des politiques en cours, les négociations se focaliseront sur des améliorations ciblées dans divers domaines pour faire des CFF une entreprise publique performante. Les systèmes de classification, d'évaluation et de rémunération requièrent, en particulier, des mesures urgentes. Datant de l'époque de la régie fédérale, les anciennes réglementations ne sont pas coordonnées entre elles et manquent de souplesse. Les CFF souhaitent une CCT basée sur des systèmes modernes répondant au concept de «Total Compensation».

Les CFF, un partenaire fiable. Les CFF véhiculent l'image d'un employeur attractif qui prône le partenariat social. Une CCT moderne est la garantie de conditions d'emploi fiables et durables. A la fois enjeu et opportunité, il s'agira dans les prochaines années de trouver un équilibre entre créations et suppressions de postes au sein du groupe. Véritable apanage d'une entreprise polyvalente de cette envergure, les CFF peuvent proposer, en cas de restructuration, des solutions internes à leurs collaborateurs se retrouvant sur la sellette. Au même titre que les travaux de maintenance sur le réseau qui ont accumulé un sérieux retard au fil des années, l'internalisation de prestations actuellement confiées à des tiers pourrait représenter un vivier d'emplois.

Contribution de l'entreprise et des pouvoirs publics.

Investissements majeurs. Afin d'éliminer les goulets d'étranglement, de développer le réseau et de renouveler le matériel roulant, il importe de procéder à de lourds investissements. Chantier de longue haleine au coût colossal, l'élimination des principaux goulets d'étranglement fait de l'extension du réseau une priorité. D'ici à 2050, l'exploitation ferroviaire des CFF exigera des investissements de l'ordre de 60 milliards de francs. Les seules acquisitions de matériel roulant se monteront à 20 milliards de francs d'ici à 2030. Au vu des prévisions en termes d'affluence, les travaux liés au maintien de la substance et au nécessaire développement des gares généreront également des dépenses supplémentaires considérables.

Il convient donc d'étudier toutes les options possibles pour assurer le financement des projets d'infrastructure et de l'exploitation ferroviaire. Les solutions de financement complémentaires proposées par le Conseil fédéral dans le cadre du projet Rail 2030 vont préciser dans ce sens.

Le financement de ces besoins supplémentaires nécessite de vastes efforts de la part de tous:

- Les CFF devront participer activement à la couverture des besoins évoqués en s'efforçant d'améliorer continuellement leur productivité.
- Les pouvoirs publics devront adapter leurs contributions liées au maintien de la substance en fonction de l'augmentation des besoins. Les CFF et la Confédération négocient actuellement une nouvelle Convention sur les prestations pour les années 2011 et 2012.
- Les usagers aussi seront probablement mis à contribution en supportant la hausse du prix des sillons et, plus précisément, celle des billets. Mais toute adaptation des prix nécessitera un certain doigté pour éviter que les clients n'en viennent à préférer la voiture.

Limites de la mobilité. La demande actuelle se situe déjà au niveau prévu pour 2014. L'élimination des goulets d'étranglement et la mise en service d'un nouveau matériel roulant se font donc de plus en plus urgentes.

Il apparaît clairement que la Confédération et les contribuables ne pourront pas financer une mobilité augmentant à l'infini. Aussi y a-t-il lieu de définir au plus vite les limites de la mobilité et de son financement.

Les prévisions de croissance soulignent la nécessité de procéder à temps à des investissements dans l'extension de l'infrastructure pour pouvoir continuer à garantir une exploitation performante. Dans cette

optique, il faut rappeler que chaque mètre supplémentaire de voie ferrée est synonyme de coûts et entraîne une hausse substantielle des dépenses d'exploitation et d'entretien, qui n'est guère couverte par les recettes du groupe.

Si l'offre, son extension et les prix déterminent la demande, ils constituent également les principaux leviers de régulation de la mobilité.

Le renchérissement de la mobilité pour tous les modes de transport freinerait la croissance de la demande. Il revient aux responsables politiques de décider si un tel ralentissement est ou non souhaitable. Ceux qui s'y opposent doivent néanmoins avoir conscience des coûts élevés inhérents à cette décision.

Evolution des conditions-cadres. Les CFF ont clôturé 2009 sur un flux de trésorerie négatif de 260,7 millions de francs et s'inscrivent ainsi dans la continuité des exercices précédents depuis leur transformation en société anonyme de droit public. Les futurs défis financiers ne laissent entrevoir, semble-t-il, aucun renversement de tendance.

L'endettement des CFF affaiblit l'entreprise et pèse sur les perspectives du groupe soucieux de relever les défis à venir. Pour que les CFF puissent au moins stabiliser leur endettement croissant, il convient de reconsidérer les conditions-cadres. Dans le cas contraire, ils ne pourront dégager les capitaux requis pour financer les investissements prévus dans de nouveaux trains et développer de manière continue l'offre dans l'intérêt de leurs clients. Il importe donc de faire en sorte que les CFF puissent dégager suffisamment de ressources dans tous les secteurs et soient autorisés à les utiliser afin de financer le développement de l'exploitation normale et d'être en mesure de supporter, le cas échéant, des coûts supplémentaires.

Assainissement de la Caisse de pensions. L'assainissement de la Caisse de pensions des CFF requiert l'intervention tant des CFF que des autorités politiques. En 2009, les CFF ont approuvé un nouveau plan d'assainissement, l'entreprise et les assurés s'engageant à verser une contribution supplémentaire d'un milliard de francs. Néanmoins, une contribution fédérale de l'ordre du montant proposé par le Conseil fédéral, à savoir 1148 millions de francs, est nécessaire au succès du plan.

En effet, la Confédération n'a pas suffisamment refinancé la CP CFF à sa création à la fin des années 1990. Lors de son refinancement, la CP CFF n'a, par ailleurs, pas été traitée de la même manière que les cais-

ses de pensions d'autres entreprises fédérales et a bénéficié de conditions de départ moins favorables. La participation de la Confédération est primordiale, car les CFF et les assurés ne peuvent supporter seuls l'assainissement sans menacer le maintien des prestations, voire la viabilité des CFF.

Une contribution fédérale est nécessaire au succès du plan d'assainissement de la CP CFF.

Les CFF, facteur de développement local et économique. Première entreprise de transport, les CFF sont aussi le quatrième employeur de Suisse. Ils comptent à eux seuls près de 28 000 collaborateurs et garantissent en amont environ 15 700 postes. En 2009, 87 pour cent de leur volume de commandes se montent à près de 3,5 milliards de francs, ont profité à la Suisse. Les CFF réalisent une valeur ajoutée directe de plus de 6 milliards de francs, chaque franc générant une valeur ajoutée supplémentaire de 2,50 francs. Les nombreux autres effets positifs sont difficilement quantifiables. Les CFF apportent une contribution majeure à l'économie nationale, au rayonnement économique, ainsi qu'au secteur des loisirs et du tourisme de la Suisse. Il en va de l'intérêt de la Suisse et de sa population de veiller à ce que les CFF puissent continuer à jouer un rôle de premier plan dans le développement local et économique.