SBB CFF FFS

Le train est notre avenir.

L'heure du bilan avec Monika Ribar,
Présidente du Conseil d'administration
Vincent Ducrot, CEO des CFF

Mars 2024

Des trains «sûrs, propres et ponctuels» mais aussi, à l'avenir, «plus flexibles, fréquents et rapides».

Qu'est-ce que les CFF ont accompli depuis 2020? Comment relever les défis jusqu'à la prochaine grande étape d'aménagement 2035? Et quel sera le rôle des chemins de fer à partir du milieu du siècle? Dans le présent bilan, Monika Ribar, Présidente du Conseil d'administration, et Vincent Ducrot, CEO, répondent à ces questions et exposent une vision à long terme du chemin de fer.

Table des matières.

Introduction: diriger ici et maintenant, en anticipant demain et après-demain. p. 2

Aujourd'hui: «sécurité, ponctualité, propreté» – robustesse dans notre cœur de métier. p. 3

2035: assurer une croissance intelligente de notre cœur de métier d'ici à la prochaine étape d'aménagement. p. 6

Le chemin de fer à partir du milieu du siècle: pour des trains «plus flexibles, fréquents et rapides». p. 12

Conclusion: le chemin de fer, qui nous tient tant à cœur, a de beaux jours devant lui. p. 15

Introduction: diriger ici et maintenant, en anticipant demain et après-demain.

Depuis que Vincent Ducrot a été nommé CEO des CFF en 2020, nous nous sommes recentrés sur notre cœur de métier et avons bien progressé en matière de ponctualité, de qualité et de robustesse. Nous appliquons maintenant la stratégie CFF 2030, qui comporte notamment des offres plus flexibles le week-end et en hiver. Nous avons surmonté bien des crises, notamment le coronavirus, la crise énergétique, ou encore l'accident dans le tunnel de base du Saint-Gothard. Nous nous apprêtons à faire des choix décisifs pour la mobilité en Suisse et le chemin de fer. Songeons notamment au projet d'horaire 2025 pour la Suisse romande, au développement du trafic marchandises, au concept d'offre 2035, aux négociations de la Suisse avec l'UE et à la Perspective RAIL 2050 de la Confédération.

Nous aimerions profiter de ce bilan pour voir au-delà de nos activités quotidiennes. Notre avons la responsabilité de **la direction de l'entreprise ici et maintenant ET de son avenir à moyen et long terme**. La clientèle et le monde politique attendent d'ailleurs énormément de nous et se montrent très exigeants, ce qui nous honore et nous oblige.

Le CEO des CFF a choisi **le symbole des ricochets**, une activité qu'il a beaucoup pratiquée avec ses enfants. Sa signification: nous sommes ancrés dans le temps présent, mais le regard aussi tourné vers l'avenir.

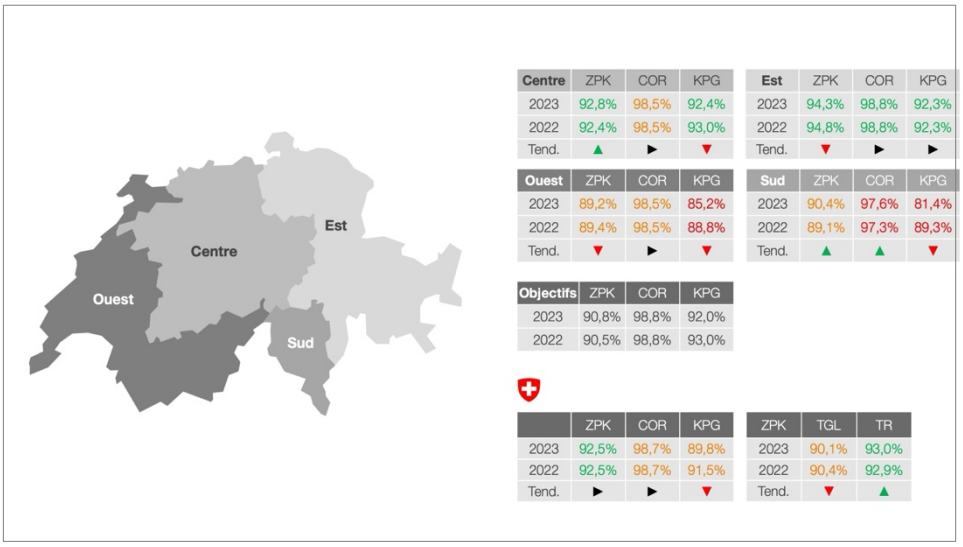
Voici venue l'heure du **bilan** à trois horizons temporels:

1. aujourd'hui: qu'est-ce que les CFF ont accompli depuis presque quatre ans?
2. 2035: quels seront les défis d'ici à la prochaine grande étape d'aménagement, en 2035, et comment les CFF comptent-ils les relever?
3. 2050: quelles sont nos ambitions pour la seconde moitié du siècle en tant qu'acteur majeur des transports publics et du rail?

Revenons sur quelques points essentiels et représentatifs pour chacun de ces horizons.

Aujourd'hui: «sécurité, ponctualité, propreté» – robustesse dans notre cœur de métier.

Depuis quatre ans, le CEO des CFF a pour mission de replacer le cœur de métier que constitue le rail au centre des préoccupations – «sécurité, ponctualité, propreté». Ainsi, toute la stratégie CFF 2030 est axée sur le rail.



Centre	ZPK	COR	KPG
2023	92,8%	98,5%	92,4%
2022	92,4%	98,5%	93,0%
Tend.	▲	►	▼

Est	ZPK	COR	KPG
2023	94,3%	98,8%	92,3%
2022	94,8%	98,8%	92,3%
Tend.	▼	►	►

Ouest	ZPK	COR	KPG
2023	89,2%	98,5%	85,2%
2022	89,4%	98,5%	88,8%
Tend.	▼	►	▼

Sud	ZPK	COR	KPG
2023	90,4%	97,6%	81,4%
2022	89,1%	97,3%	89,3%
Tend.	▲	▲	▼

Objectifs	ZPK	COR	KPG
2023	90,8%	98,8%	92,0%
2022	90,5%	98,8%	93,0%

	ZPK	COR	KPG
2023	92,5%	98,7%	89,8%
2022	92,5%	98,7%	91,5%
Tend.	►	►	▼

	ZPK	TGL	TR
2023	90,1%	93,0%	
2022	90,4%	92,9%	
Tend.	▼	▲	

Illustration 1: la ponctualité s'est améliorée, avec de grosses variations entre les régions.

Aujourd'hui, nous constatons fièrement, devant l'équipe de direction des CFF et nos 35 000 collaboratrices et collaborateurs, que **nous avons bien progressé en matière de ponctualité, de qualité et de robustesse.** En planifiant soigneusement, en maintenant un effectif constant (personnel des locomotives, des trains, etc.), en entretenant davantage les véhicules et l'infrastructure, en misant sur la construction sûre sans interruption de l'exploitation et en augmentant les réserves dans l'horaire.

En conclusion: les CFF ont stabilisé le système ferroviaire malgré une affluence et un nombre de chantiers records. L'Europe entière nous envie notre ponctualité, qui s'élève à 92,5%.

Cela dit, les chiffres sont une chose, mais **l'expérience de chaque cliente et de chaque client** en est une autre. Quand une cliente reste bloquée dans un train alors qu'elle avait un rendez-vous urgent, les bons chiffres de la ponctualité ne la consolent guère. Nous remercions nos clientes et

clients de garder leur calme dans ces situations relativement fréquentes. Ce qui est essentiel, c'est que nous restions à la hauteur de la forte exigence de ponctualité. C'est ce que notre clientèle attend de nous chaque jour. Et cela nécessite une planification méticuleuse des chantiers, du matériel roulant, des ressources, etc.

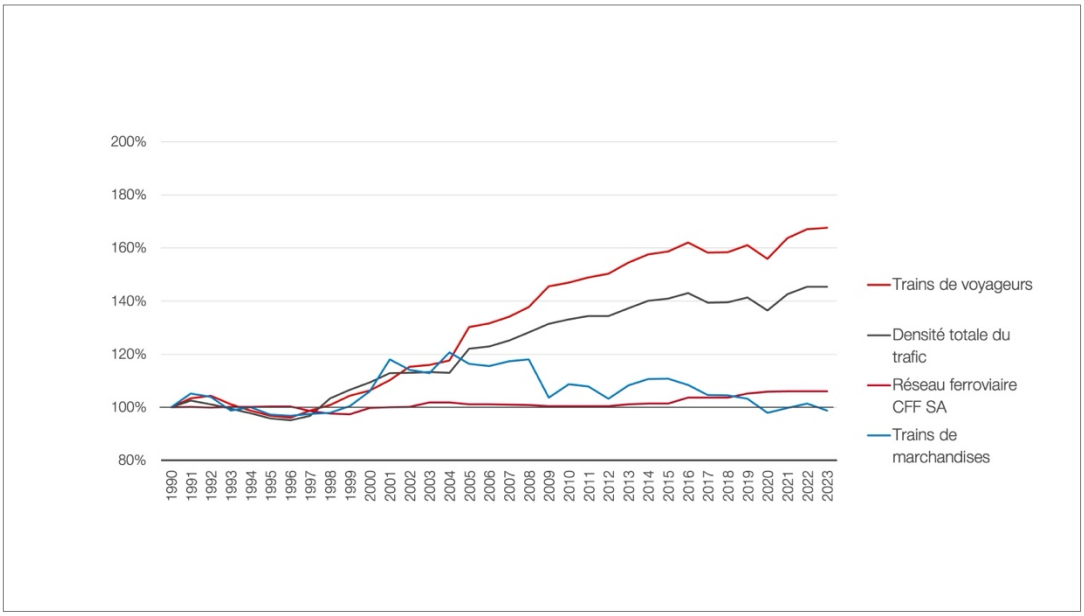


Illustration 2: densité du trafic depuis 1990: le trafic a augmenté de 45% sur un réseau à peine plus étendu.

La fiabilité de l'horaire est le pilier du chemin de fer. Les voyageuses et voyageurs tiennent absolument à avoir des **horaires réalistes**, qui puissent être tenus en pratique. Pour garantir la stabilité de l'horaire malgré la hausse du nombre de voyageuses et de voyageurs, de trains et de travaux de construction, ainsi qu'un réseau plus dense, la seule solution est «d'aérer» un peu l'horaire, en l'occurrence d'allonger les temps de parcours. Nous avons aujourd'hui près de 25% de trains en plus dans le système qu'au lancement de Rail 2000, et 45% de plus que dans les années 1990. Quand le trafic augmente, les trains doivent circuler plus lentement. C'est une considération scientifique bien connue en matière d'embouteillage: si le trafic est en augmentation constante, il faut réduire la vitesse pour que le système perdure. Le phénomène est le même pour l'eau, la route … et le rail.

En Suisse alémanique et au Tessin, nous avons légèrement allongé les temps de parcours depuis quelques années. À l'occasion de grands aménagements comme la ligne diamétrale de Zurich et le tunnel de base du Saint-Gothard. En Suisse romande, nous avons trop longtemps pressé le citron. Nous n'échapperons plus à un changement d'horaire majeur à partir de 2025.

Pendant une année, les CFF ont élaboré l'**horaire 2025 pour la Suisse romande** en étroite collaboration avec les cantons romands, puis l'ont présenté en mai 2023. Il a parfois suscité l'incompréhension, voire l'indignation. Nous admettons parfaitement que les villes, les responsables politiques et les clientes et clients nous adressent leurs questions et leurs critiques. Nous répondons à toutes les questions. Nous l'avons déjà beaucoup fait, et nous continuerons ainsi.

Quand l’horaire est modifié, cela entraîne toujours, d’une part, une amélioration de l’offre et, d’autre part, quelques ombres au tableau. Nous avons trouvé de bonnes solutions pour la majorité des voyageuses et des voyageurs. Nous devons cependant faire circuler les trains plus lentement pour mener à bien les nombreux travaux prévus en Suisse romande. Nous réfléchissons encore à des dossiers importants pour la clientèle, les cantons et les villes: changement sur le même quai à Renens et nombre de relations directes sur la ligne du Pied du Jura, par exemple. Petit à petit, nous parviendrons à améliorer l’offre pour nos clientes et nos clients.

Illustration 3: en 2025, la base de l’horaire en Suisse romande sera ajustée aux données réelles.

2035: assurer une croissance intelligente de notre cœur de métier d'ici à la prochaine étape d'aménagement.

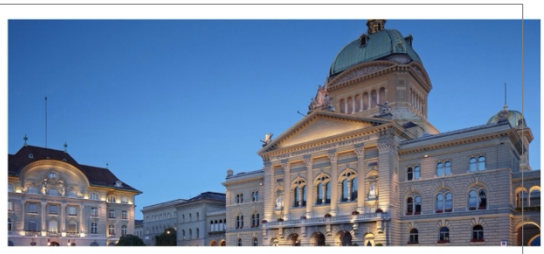
À moyen terme, d'ici à la prochaine grande étape d'aménagement de 2035, nous avons **trois défis à relever:**

1. **La mobilité et le trafic ferroviaire vont continuer d'augmenter fortement.** Cette croissance prévue par l'Office fédéral du développement territorial (ARE), nous allons, premièrement, la maîtriser et, deuxièmement, assurer une croissance intelligente de notre cœur de métier avec des offres qui apporteront la plus grande valeur ajoutée possible à notre clientèle en trafic voyageurs comme en trafic marchandises.

2. **Le volume de construction va nettement augmenter**, et nous aurons toujours plus de chantiers à gérer. En effet, plus le trafic est dense, plus les installations doivent être entretenues et renouvelées. Aujourd'hui, nous menons déjà plus de 20 000 chantiers par an. Le maintien de la substance est indispensable. Nous ne voulons pas rencontrer les problèmes auxquels peuvent être confrontés d'autres pays. Sans compter les programmes d'aménagement décidés en politique – ZEB, étapes d'aménagement 2025 et 2035.

3. Nous allons au-devant d'une **importante pénurie de main d'œuvre** alors que les départs à la retraite vont s'enchaîner. En 2023, nous avons reçu plus de 104 000 candidatures à 4200 offres. C'est considérable. Dans certains métiers, les ressources se font rares. Ce sera le véritable défi: trouver des personnes qualifiées pour assurer l'avenir.

Mais alors, quel est le programme? En application de la stratégie CFF 2030, nous entendons mettre en œuvre une multitude de projets avec de nombreux collaborateurs et collaboratrices motivés et compétents. Nous en réaliserons certains seuls. Pour d'autres, nous sommes tributaires de la branche des transports publics ou de décisions politiques.



Ce que nous pouvons faire nous-mêmes.
- Gérer les travaux de construction
- Garantir les horaires des chantiers et le service de remplacement
- Améliorer la sécurité au travail
- Améliorer notre information à la clientèle
- Moderniser les petites et moyennes gares
- Assurer une base durable pour le trafic marchandises
- Assurer la cohérence de la numérisation
- Appliquer notre stratégie énergétique
- Affecter les bonnes personnes au bon endroit

Ce que nous ne pouvons pas faire sans autrui.
- Concevoir des finances saines
- Assurer la croissance du trafic voyageurs international
- Améliorer le système tarifaire
- Concept d'offre 2035

Illustration 4: notre programme pour relever les défis d'ici à la prochaine grande étape d'aménagement 2035.

Ce que nous pouvons faire nous-mêmes.

Avoir un **horaire robuste** sera très important dans les années à venir. L'Horaire Romandie 2025 constitue la charpente pour tout le pays. Nous mettons tout en œuvre pour assurer la cadence des offres prévues. Mais nous devons reconnaître qu'il y aura **de plus en plus d'horaires de chantiers s'étirant sur plusieurs semaines, voire plusieurs mois**. Notre approche consistant à réaliser les travaux tout en maintenant l'offre du mieux possible se heurte à ses limites. En conséquence, nous pourrions être amenés à recourir davantage aux restrictions temporaires de l'offre, notamment sous forme d'interruptions de tronçons avec service de remplacement et d'allègements de l'offre le soir et le week-end. Sans oublier que les nouveaux projets d'aménagement sur les lignes principales, qui auront des répercussions sur l'exploitation ferroviaire, ne seront pas envisageables avant 2035, peut-être même plus tard. D'ici là, nous devons impérativement procéder aux rénovations nécessaires et mettre en œuvre les étapes d'aménagement en cours.

Autrement dit, pour notre clientèle: vous allez ressentir la nette augmentation des travaux. Quant à nous, nous faisons face à des exigences élevées en matière de construction, de planification et de circulation. Ce qui implique, comme ce serait le cas sur la route, une circulation ralentie. Pour notre clientèle, pour les autres entreprises de transport et pour les commanditaires, nous devons améliorer la fiabilité de nos prévisions de modifications et anticiper davantage la communication. Autre facteur essentiel: le service de remplacement doit bien fonctionner. Nous pouvons faire beaucoup mieux. Par ailleurs, nous souhaitons que les travaux soient efficients, bien coordonnés et concentrés sur une courte période. À défaut, nous devrions négliger l'infrastructure ou faire circuler moins de trains. Nous aimerions en outre introduire progressivement plus de flexibilité dans notre offre, en nous appuyant sur un horaire robuste.

Aux CFF, la **sécurité du personnel et de la clientèle** aura toujours la priorité absolue. Nous sommes intransigeants sur la sécurité au travail, et entendons progresser encore. L'**information à la clientèle**, surtout en cas de perturbation, devrait être plus simple et bien meilleure. En cas de retard ou de suppression de son train, toute personne doit obtenir le plus vite possible un résumé des informations personnalisées et exactes qui lui permettront de poursuivre son voyage. En 2024, nous ouvrirons un centre de compétences Information à la clientèle qui se consacrera pleinement à cette thématique et garantira une information à la clientèle unique et cohérente. Nous avons déjà pris les premières mesures: l'application Mobile CFF a été adaptée. De nouveaux indicateurs d'accès aux voies et téléaffichages de quai permettent désormais aux voyageuses et aux voyageurs de s'orienter plus précisément en gare et d'obtenir des informations plus détaillées en cas de perturbation. De plus, grâce au nouveau Centre de gestion du trafic ferroviaire suisse, inauguré en septembre 2023, les voyageuses et voyageurs sont informés plus rapidement.

Les gares sont la carte de visite des CFF. Après les grandes gares, c'est au tour des **petites et moyennes gares** de capter toute notre attention dans les années à venir. Elles aussi méritent de se muer en interfaces multimodales modernes, prêtes à accueillir les événements locaux et régionaux,

et en un lieu de rendez-vous, un peu comme la place du village. Les sièges et les espaces verts augmentent la qualité du séjour et rendent la marque CFF plus reconnaissable.

Le **transport de marchandises sur rail doit s'appuyer sur une base durable sur le plan économique**. L'an dernier, nous avons rapproché le trafic marchandises de l'entreprise. Un changement d'état d'esprit s'est clairement fait sentir. Le trafic marchandises intérieur doit faire sa transition financière et technologique. Sur le plan financier, nous devons surmonter le déficit structurel et dégager un bénéfice afin de recommencer à investir. Le trafic par wagons complets isolés, qui n'est pas rentable, doit bénéficier d'un soutien financier pour assurer la transition. Il appartient au Parlement fédéral de décider si ce soutien sera accordé, et si oui, selon quelles modalités. Quoi qu'il en soit, gardons à l'esprit que plus d'argent n'équivaut pas automatiquement à plus de marchandises sur les voies. Même avec un soutien financier, il va falloir réorienter l'offre en fonction des besoins de la clientèle et surtout automatiser l'exploitation, pour que le train donne la pleine mesure de ses atouts sur de plus longues distances et pour des marchandises plus lourdes, et assure la logistique pendant le saut de nuit pour toutes les régions du pays. Ce sera favorable à la clientèle, aux chargeurs, à l'approvisionnement du pays, à la redondance des modes de transport et à la sécurité.

Une **numérisation systématique dans tous les domaines** s'avère nécessaire. La numérisation va marquer les dix prochaines années: à moyen terme, elle nous permettra de tirer le meilleur parti du réseau ferroviaire et d'exploiter les opportunités de croissance. Cela permettra d'accroître les capacités et d'apporter une plus grande utilité pour les voyageuses et voyageurs ainsi que pour la clientèle du trafic marchandises. Nos projets informatiques phares sont la planification intégrée de la production en trafic voyageurs (IPP), la planification continue de l'infrastructure (TMS) et l'introduction de la nouvelle génération d'outils SAP. Le développement du système européen de signalisation et de sécurité ferroviaire ETCS devrait permettre aux CFF d'étoffer la capacité du réseau. En trafic marchandises, nos leviers seront l'attelage automatique numérique, que nous déploierons progressivement dans toute la Suisse quand le standard européen entrera en vigueur, et l'essai de frein automatique, pour lequel l'Office fédéral des transports (OFT) nous a accordé l'homologation. Nous profiterons aussi de beaucoup d'autres innovations, concernant les solutions multimodales et la mobilité de porte à porte, par exemple. Nous numérisons le cœur même de notre entreprise. C'est un investissement pour l'avenir qui nous aidera à pallier le manque chronique de personnel spécialisé.

Notre **nouvelle stratégie énergétique** doit nous conférer l'**indépendance financière vis-à-vis du marché de l'électricité** et couvrir 95% de nos besoins en courant de traction, même en hiver, d'ici à 2030. Nous comptons intensifier nos mesures d'efficacité énergétique, développer nos centrales hydroélectriques et étendre le photovoltaïque. Le train n'en sera que plus respectueux du climat. Un prix plus élevé du courant de traction nous permettrait d'investir bien plus. La balle est dans le camp de l'OFT.

Ce sont les collaboratrices et collaborateurs qui font la force d'une entreprise. Près d'un cinquième de l'effectif prendra sa retraite d'ici à 2030, soit quelque 6000 collaboratrices et

collaborateurs à remplacer alors que le marché est favorable aux demandeurs. Les CFF jouissent d'une bonne réputation et d'une marque forte. Nous avons mis en place toute une palette de mesures pour attirer des candidates et candidats: démarchage spontané, mise au concours de postes à 60% et plus lorsque c'est possible, secondes formations à temps partiel ou encore «speed recruiting» pour les métiers techniques. Nous nous soucions des postes de travail de l'ensemble de notre personnel. Si nous avons un bon standard dans les immeubles de bureaux centraux, la surface accuse un net retard. Ces prochaines années, nous tenons à améliorer sensiblement les postes de travail de nos collaboratrices et collaborateurs qui supportent des conditions difficiles.

Ce que nous ne pouvons pas faire sans autrui.

Des finances saines sont essentielles pour l'avenir des CFF. **Nous sommes inquiets à ce sujet:** nous souhaitons tout faire pour éviter que les CFF se retrouvent condamnés à une remise à plat radicale. Notre endettement est monté à plus de onze milliards de francs lors de la pandémie. Seul un bénéfice annuel d'environ 500 millions de francs peut nous assurer une pérennité financière. Cela peut sembler beaucoup, mais la Caisse de pensions et l'infrastructure représentent déjà 250 millions de francs. C'est la seule façon de pouvoir financer, par exemple, les investissements nécessaires dans du matériel roulant neuf. Nous devons maintenir un équilibre entre les dettes, les investissements, les recettes et le prix que la clientèle est prête à payer. Nous fournissons le gros de l'effort: nous allons dépenser six milliards de francs de moins que prévu d'ici à 2030. Les produits d'Immobilier permettent d'assurer le versement de paiements compensatoires à CFF Infrastructure, d'amortir les prestations destinées à la Caisse de pensions et de réduire la dette. Le propriétaire souhaite aussi faire un geste fort. Il a ainsi proposé au Parlement de compenser les pertes du trafic grandes lignes pendant la période de coronavirus. C'est notre seul espoir de pouvoir réaliser les investissements nécessaires sans creuser la dette. Nous espérons donc une issue positive des délibérations politiques.

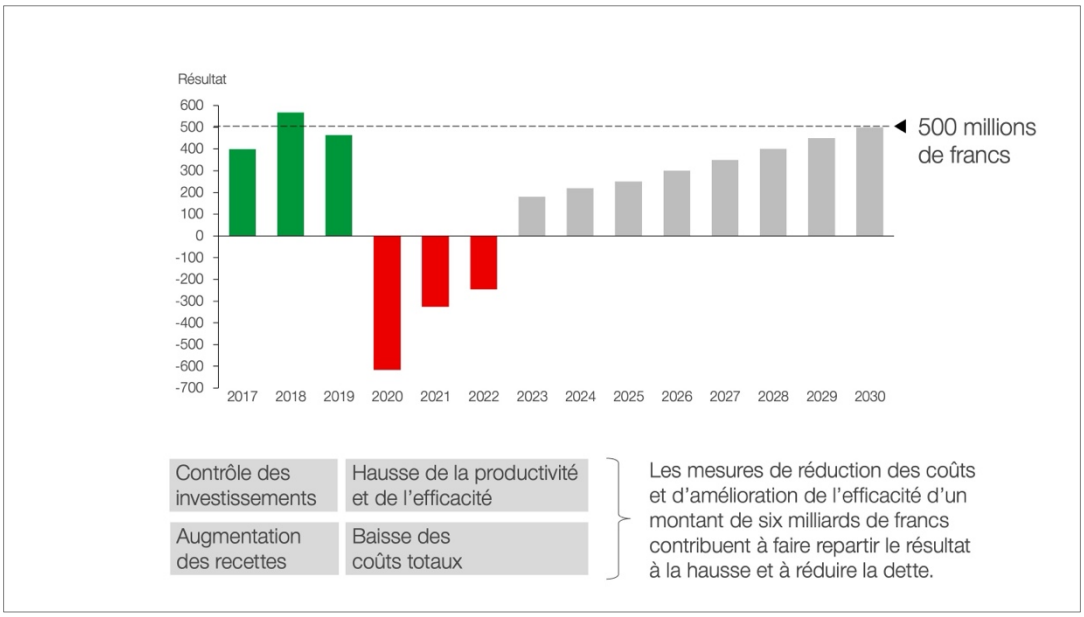


Illustration 5: un bénéfice annuel de 500 millions de francs est indispensable pour endiguer la hausse de l'endettement.

Encore une chose à propos des finances: nous sommes fortement tributaires du soutien des pouvoirs publics. Dans les débats à ce propos, il y a souvent un gouffre entre les attentes des responsables politiques et celles des parties prenantes, les possibilités financières et la réalité de la production ferroviaire en termes d'exploitation et de rentabilité, et les conditions-cadres de financement du chemin de fer. Les moyens accordés par la Confédération dans la convention sur les prestations suffisent à peine au maintien de la substance. Le retard dans les mesures de maintien de la substance requises s'accentue, ce qui nous inquiète pour l'avenir. Avec un prix du courant de traction tel qu'il a été fixé, les CFF devraient s'endetter pour accomplir leur nécessaire transition énergétique. Concernant le trafic marchandises intérieur, nous attendons toujours une décision claire concernant l'orientation et le financement du trafic par wagons complets isolés et le renouvellement du matériel dans le cadre de l'automatisation et de la numérisation. L'entreprise n'a malheureusement pas toutes les cartes en main.

Le trafic voyageurs international (IPV) est très prometteur. L'IPV connaît une forte croissance et recèle encore un potentiel important. Nous aimerions faire encore beaucoup de progrès en matière d'offre, d'affluence, de destinations et de billetterie. Notre offre doit être si exceptionnelle que les clientes et clients ne veuillent plus voyager qu'avec nous. Les CFF s'efforcent de nouer des partenariats pour proposer de meilleures relations vers les principaux nœuds ferroviaires des pays limitrophes, notamment vers Lyon, Munich, Milan et plus tard Londres, ainsi que vers Rome et Barcelone en trafic de nuit, à condition de conserver le soutien des politiques et que le soutien s'inscrive toujours dans le cadre de la loi sur le CO_2.

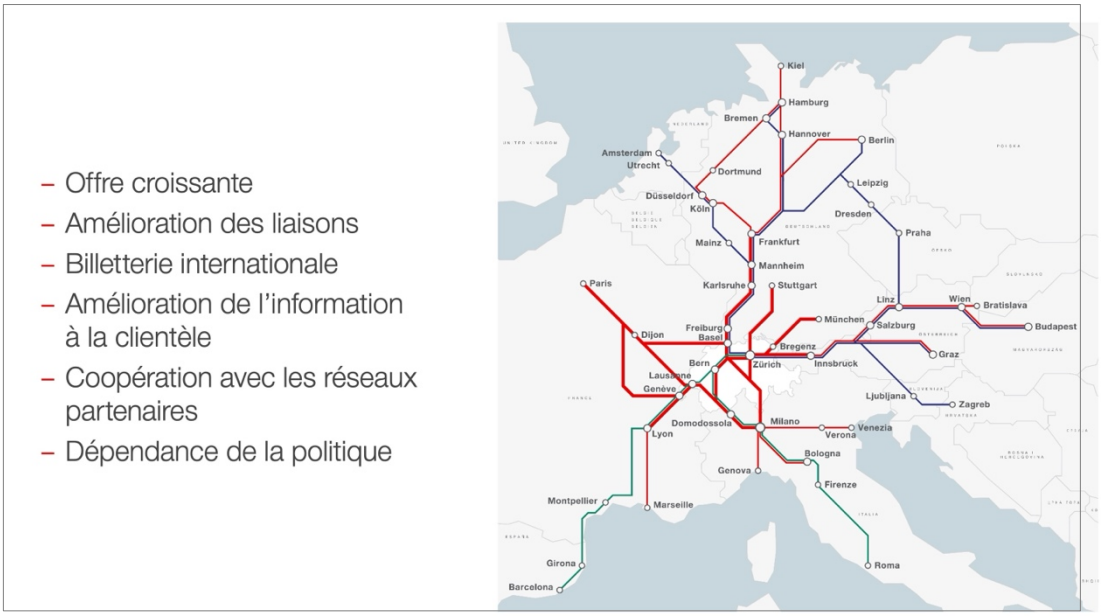


Illustration 6: le trafic voyageurs international (IPV) présente encore un fort potentiel de croissance.

Nous devons simplifier sensiblement l'achat des billets internationaux. Nous avons fait un premier pas important: tous les billets sont désormais en vente sur cff.ch et dans les Centres voyageurs pour les pays limitrophes et pour nos relations directes, y compris les billets dégriffés. De plus, il est désormais facile de comparer les prix. Les billets du trafic voyageurs international seront également en vente dans Mobile CFF dans le courant de l'année. Avec nos partenaires européens, nous nous sommes fixé une feuille de route pour simplifier encore la billetterie internationale. Nous devons aussi améliorer l'information à la clientèle sur les voyages internationaux.

La coopération avec les chemins de fer d'autres pays est bien établie.

Pour l'IPV aussi, nous sommes tributaires de décisions politiques, à l'échelle nationale et internationale. La collaboration avec les réseaux partenaires fonctionne très bien. Les coopérations avec les chemins de fer de pays limitrophes ont fait leurs preuves. L'ouverture du trafic voyageurs international serait contraire à notre modèle et pourrait avoir de lourdes conséquences sur le modèle de réussite des transports publics suisses. Nous ferons valoir ces arguments dans les négociations entre la Suisse et l'UE. Les transports publics suisses sont les plus ponctuels et les plus fiables en Europe. Voilà des années que notre réseau ferroviaire est le plus dense, y compris en trafic mixte. L'horaire cadencé et le Service direct (un voyage = un billet, abonnement général, abonnement demi-tarif) semblent aller de soi. À nous de savoir préserver ces acquis.

Autre sujet brûlant: le **système tarifaire des transports publics**. Il est devenu illisible à force de se développer. Acheter des billets n'est pas toujours évident. Sur ce dossier, nous dépendons aussi de la branche des transports publics et devons avancer main dans la main. Nous avons besoin d'approches nouvelles, et d'introduire à court terme de nouvelles formes de tarification et d'abonnements. À moyen terme, nous devrons basculer dans un système de billets électroniques, comme celui testé par Alliance SwissPass avec le projet myRIDE. À l'avenir, les voyageuses et voyageurs ne se demanderont plus s'ils ont intérêt à acheter un abonnement, ou quel billet ils devraient choisir. Le meilleur prix leur sera garanti.

Le **concept d'offre 2035** vise principalement à augmenter les capacités et le nombre de liaisons. L'OFT est aux commandes. Nous ne sommes toujours pas satisfaits de l'état actuel, et nous ne sommes pas les seuls. Il faudrait arriver à atténuer les points faibles et à faire bien plus pour les voyageuses et les voyageurs, ainsi que pour la clientèle du trafic marchandises, en apportant notamment des modifications judicieuses à des projets afin d'améliorer les temps de parcours. Nous sommes sûrs d'une chose, la structure du réseau et de l'horaire doit être planifiée de haut en bas: au niveau national d'abord, puis de manière différenciée avec des offres régionales et locales. C'est la seule solution si nous voulons tirer le meilleur de l'infrastructure, aujourd'hui et à venir, et proposer la meilleure offre possible à la clientèle et à la Suisse.

Les **projets commandés en politique sont à la base du concept d'offre 2035**. La Confédération est d'avis que la mise en œuvre pourrait accuser jusqu'à cinq ans de retard, ce qui nous paraît réaliste, étant donné que les procédures d'autorisation de construire s'éternisent et sont de plus en plus contraignantes. Cependant, nous devons aussi poursuivre l'exploitation tout en assurant le maintien de la substance. Les besoins en la matière s'accentuent et doivent être traités en priorité.

Quels nouveaux projets seront menés par la suite? Cela relèvera finalement de décisions politiques. Nous appelons à prendre ces décisions avec discernement, notamment pour de grands projets qui nécessitent des études: les nœuds de Lucerne et de Bâle, la relation directe Aarau–Zurich et les temps de parcours raccourcis sur les lignes Berne–Lausanne et Winterthour–Saint-Gall. Nous demandons à **privilégier l'utilité pour la clientèle: où ce franc investi sera-t-il le plus efficace**?

Le chemin de fer à partir du milieu du siècle: pour des trains «plus flexibles, fréquents et rapides».

Quel sera le rôle des chemins de fer et des transports publics à partir du milieu du siècle? Le système ferroviaire suisse est l'un des meilleurs du monde. **Le train est une véritable success-story.** Songeons simplement à Rail 2000 et à la NLFA. Force est toutefois de constater que si nous voulons poursuivre cette belle histoire, nous ne pouvons pas simplement continuer à faire comme avant. Depuis plusieurs années, la part des transports publics dans le trafic total n'augmente quasiment plus, tandis que l'utilité marginale des milliards investis dans l'infrastructure diminue constamment.

Nous devons **faire preuve d'audace, repenser le système ferroviaire suisse** et le réorganiser à partir de l'infrastructure disponible et décidée. Nous avons besoin d'une nouvelle **vision à long terme pour le chemin de fer** à partir de 2050. Nous nous inspirons des réflexions de la Confédération pour la «Perspective RAIL 2050», que nous croisons avec d'autres axes de réflexion sur l'avenir du chemin de fer. Nous avons notre mot à dire. Les CFF sont même en position décisive. Les responsables politiques défendent les intérêts de leur région, mais nous avons en tête l'ensemble du système et continuons d'asseoir les forces de notre système ferroviaire.

Le point de départ est clair: **le monde évolue rapidement**, notamment les besoins de mobilité. La crise climatique, la consommation de surfaces et d'énergie en hausse, les nouvelles technologies et la croissance démographique en Suisse, avec une population qui atteindra 10,4 millions d'ici à 2050 (ce qui se traduira par plus de voyageuses et voyageurs et plus de trains), sont à la fois des opportunités et des défis. C'est pourquoi nous réfléchissons à ce que le rail peut apporter dans le futur à la mobilité globale en Suisse et intégrée en Europe.

Notre **vision à long terme est parfaitement cohérente avec les facteurs de succès du chemin de fer** que nous avons définis dans la stratégie CFF 2030. Pour développer cette vision, nous partons des besoins de notre clientèle, à savoir les voyageuses et voyageurs et la clientèle du trafic marchandises. Ceux-ci souhaitent des offres intéressantes à prix raisonnable. Nous accordons beaucoup d'importance à l'optimisation de l'infrastructure existante et planifiée, ainsi qu'à la rentabilité. Nous considérons le train comme l'un des nombreux modes de transport centraux de la mobilité globale. Nous pensons avant tout à la Suisse, à la desserte de toutes ses régions et à ses connexions avec l'Europe.

Notre **approche: une planification intégrée à l'échelle du réseau sur quatre niveaux d'offre**. Les relations internationales permettent de gagner rapidement et directement les métropoles de l'UE, tout en reliant les grandes villes suisses.

Certaines relations en Suisse garderont la cadence au quart d'heure lorsque c'est utile. Entre les grands centres au niveau national, mais aussi entre les grands centres et les agglomérations au niveau régional, car les agglomérations influenceront plus que jamais l'image de la Suisse en 2050.

À l'échelle locale, presque toutes les personnes devraient pouvoir rejoindre une gare en 15 minutes maximum par un moyen de transport circulant au moins toutes les 15 minutes. N'oublions pas que nos voyageuses et voyageurs se déplacent toujours de porte à porte.

Conclusion: le rail se concentre sur les longues et moyennes distances pour les personnes comme pour les marchandises, et sur les agglomérations, dans lesquelles il permet à de nombreuses personnes de se déplacer d'un lieu à l'autre. Véritables interfaces multimodales, les gares deviennent des **lieux de rencontre multimodaux appréciés**.

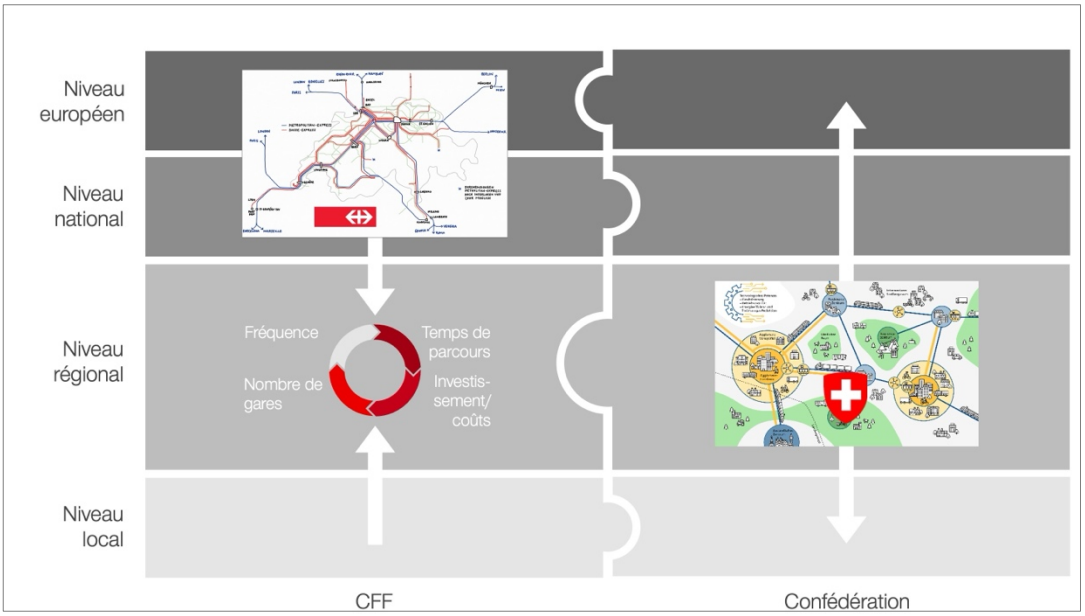


Illustration 7: les CFF proposent une approche intégrée sur quatre niveaux d'offre, en complément de celle de la Confédération.

À l'avenir, l'offre ne devra plus simplement être «sûre, ponctuelle et propre» pour notre clientèle, mais aussi **«plus flexible, fréquente et rapide»**. Dans la seconde moitié du siècle, les trains du trafic voyageurs s'adapteront avec plus de souplesse aux besoins des voyageuses et des voyageurs. L'horaire et le matériel roulant suivront la demande avec une plus grande flexibilité, par exemple selon la saison, l'heure de la journée ou la météo. La systématisation de l'offre, l'harmonisation des vitesses et l'intégration accrue de la mobilité permettront de faire circuler les trains plus souvent sur l'infrastructure existante ou planifiée, toutes les 15 minutes lorsque c'est utile. Les voyageuses et voyageurs arriveront plus vite à destination, pas parce que les trains rouleront plus vite, mais parce que leur trajet de porte à porte aura été optimisé. Les trains s'enchaîneront inlassablement, comme des télésièges, avec des correspondances immédiates avec le bon moyen de transport.

Pour satisfaire l'exigence d'une offre «plus flexible, fréquente et rapide», nous devons aussi **trouver le courage de briser les tabous**. **Concernant le principe des nœuds, par exemple, qui consiste à concentrer dans les principales gares les correspondances à la cadence horaire ou semi-horaire, et la politique d'arrêts.**

Si un train circule toutes les 15 minutes, nous pourrons prendre quelques libertés avec la structure rigide des nœuds 0/15/30/45 et assurer une desserte plus flexible. Les nœuds seront moins importants, et nous n'aurons plus à entretenir des infrastructures coûteuses pour gagner quelques secondes sur les temps de trajet.

Les trains s'arrêteront moins à l'avenir, et seront donc plus rapides sans devoir rouler plus vite. C'est conforme à la petite superficie de la Suisse et au rôle du chemin de fer dans les agglomérations.

La politique d'arrêts s'adaptera au développement urbain et aux atouts des transports publics de proximité. Ces derniers permettent une desserte bien plus précise des espaces, notamment par des trams, des bus sur appel et des trains légers. Grâce à la complémentarité des systèmes de transports publics, le flux de voyageuses et de voyageurs sera plus rapide et continu de porte à porte.

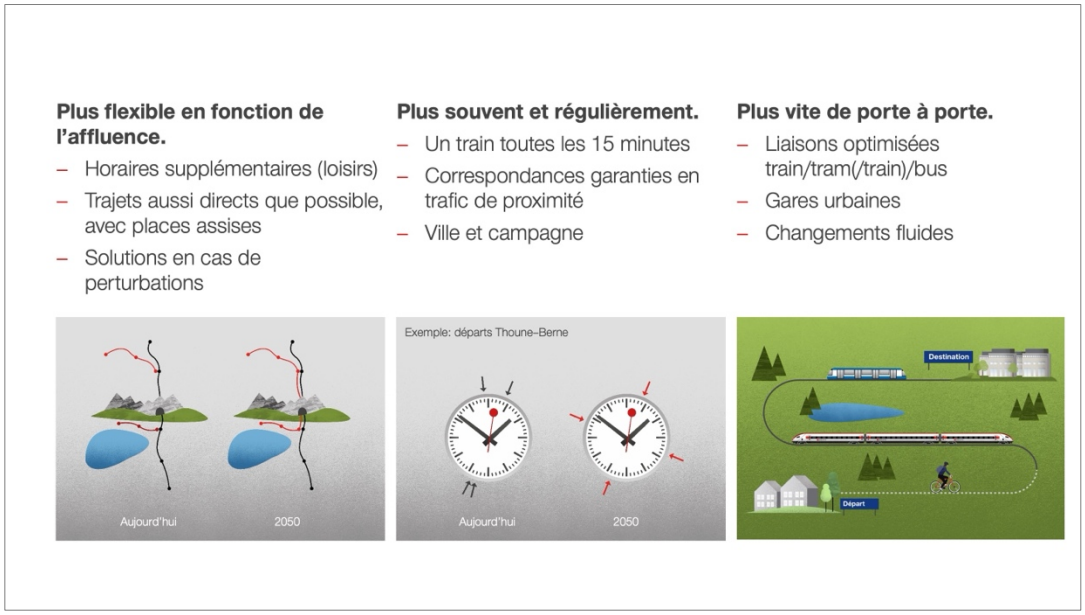


Illustration 8: «plus flexible, plus fréquent et plus rapide» pour inciter davantage de clientes et clients à prendre le train et les transports publics.

Une planification minutieuse doit proposer un mix idéal pour chaque région. Nous devons le définir avec les responsables politiques, nos partenaires et la population. Il convient d'arbitrer entre les coûts, le temps de trajet, la politique d'arrêts et les changements. Sur ces points, nous avons commencé à élaborer des approches dont nous débattrons ensuite avec la Confédération et les cantons. L'objectif est d'augmenter la part des transports publics dans la répartition modale à des coûts d'infrastructure et d'exploitation supportables.

En trafic marchandises, l'orientation à long terme se nomme **«Suisse Cargo Logistics»** et fait partie de la vision pour le chemin de fer. Nous avons présenté «Suisse Cargo Logistics» en septembre 2022. L'objectif est d'assurer une logistique efficiente, automatisée et durable en Suisse. La mise en œuvre a commencé. Depuis juin 2023, CFF Cargo est redevenue une filiale des CFF à 100%; le trafic marchandises est à nouveau représenté au niveau de la Direction du groupe. Un plan de transformation est actuellement à l'étude.

Nos réflexions nous conduisent à une vision du chemin de fer qui ferait partie de la mobilité globale et de la logistique intégrées. Nous tenons à organiser un **large débat public** à ce sujet. Nous invitons toutes les parties prenantes à venir imaginer avec nous le système de transports publics suisses du futur. Nous ambitionnons un chemin de fer qui contribuerait du mieux possible à un transport des personnes et des marchandises de porte à porte et qui soit plus flexible, plus fréquent et plus rapide.

Conclusion: le chemin de fer, qui nous tient tant à cœur, a de beaux jours devant lui.

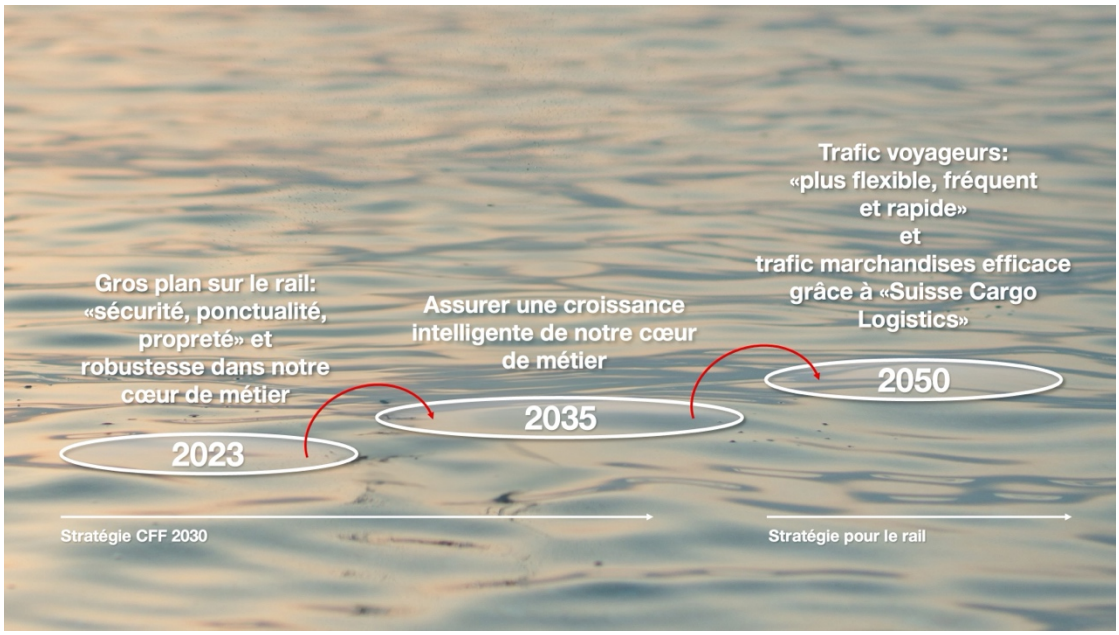


Illustration 9: récapitulatif du bilan à trois horizons temporels.

Nous sommes fiers des CFF, de nos collaboratrices et de nos collaborateurs. Nous avons bien progressé ces quatre dernières années. Nous avons stabilisé et amélioré le chemin de fer, notre cœur de métier. Nous avons une exploitation ferroviaire robuste et ferons tout pour la maintenir – sûre, ponctuelle, propre. Nous sommes l'une des grandes marques suisses. Nous avons surmonté la crise du coronavirus et la menace d'une pénurie d'énergie. Nous avons posé les jalons pour l'avenir avec la stratégie CFF 2030.

Mais nous ne pouvons pas baisser la garde. Nous aurons d'importants défis à relever d'ici à la prochaine grande étape d'aménagement 2035. **Nous devons renouer avec la croissance, étoffer intelligemment notre cœur de métier, entretenir et renouveler notre infrastructure, continuer de l'aménager et en tirer une utilité maximale pour nos clientes et nos clients.** Nous devons progresser dans la numérisation, sécuriser notre approvisionnement énergétique, attirer et retenir les meilleurs talents, mais aussi conserver des finances saines. En collaboration avec la branche des transports publics et les représentants politiques, nous allons trouver les meilleures solutions pour nos clientes et clients.

Et nous devrons faire preuve d'audace: à partir du milieu du siècle, nous devrons repenser et réorganiser le chemin de fer du point de vue de la mobilité. Nous devons partir de la clientèle, non de l'infrastructure. Et concevoir une offre exceptionnelle, plus flexible, plus fréquente et plus rapide, en combinaison avec les autres modes de transport.

Nous sommes persuadés, **aujourd'hui déjà mais plus encore demain, d'apporter une contribution majeure aux grandes questions de notre époque et aux objectifs de la Suisse** en matière de climat et d'émissions de CO_2, pour assurer la cohésion entre les régions et parties du pays et pour l'économie et le tourisme grâce aux liaisons avec l'Europe. Le train est une success-story. Le train a un brillant avenir. Le train fait battre notre cœur.

CFF SA
Communication
Hilfikerstrasse 1
3000 Berne 65, Suisse
+41 51 220 41 11
presse@cff.ch

cff.ch

Le document est disponible ici