

# Stratégie CFF 2030.



# Table des matières.

<b>Stratégie CFF 2030: présentation générale</b>	<b>3</b>
<b>Notre point de départ</b>	<b>5</b>
CFF. Parce que la Suisse est faite de liens	5
Défis identifiés: une mobilité plus fluctuante	5
<b>Notre réponse aux défis posés</b>	<b>7</b>
Notre stratégie pour 2030	7
13 objectifs concrets pour 2030	11
Mise en œuvre: étape intermédiaire en 2025 et horizon 2050	12
<b>Notre approche pour atteindre nos objectifs</b>	<b>13</b>
Nos valeurs	13
Nos facteurs de réussite	14
Interactions entre le marché et la production	15
Sur le marché, nous nous positionnons en tant qu'acteur, intégrateur de mobilité et partenaire de coopération assumant la responsabilité du système global	15
Une production plus efficace, plus flexible et plus fiable	17
CFF. Parce que la Suisse est faite de liens	18

Novembre 2021

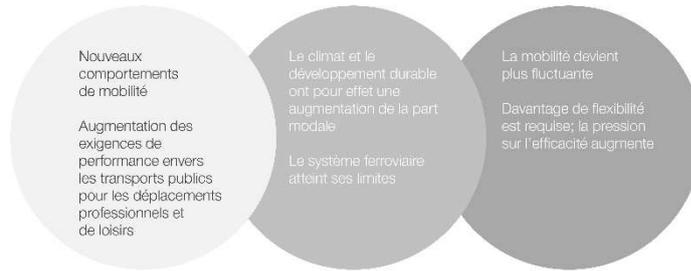
Version: juin 2025

# Stratégie CFF 2030: présentation générale.

La mobilité change en profondeur et devient plus fluctuante. Notre clientèle attend davantage de flexibilité et la pression sur l'efficacité augmente. Conscients de ces évolutions, nous avons mis au point la Stratégie 2030 des CFF. Quelles en sont les orientations? Afin de mieux répondre aux besoins de la clientèle, nous voulons concevoir l'offre de manière plus flexible, en nous basant sur l'horaire cadencé qui a fait ses preuves. Nous intégrons diverses formes de mobilité. Nous avons la conviction qu'une croissance intelligente est possible dans le cœur de métier d'un chemin de fer intégré, c'est-à-dire là où le rail concentre le plus d'atouts. C'est ainsi que nous augmenterons la part modale du chemin de fer. Cette ambition nécessite une infrastructure ferroviaire robuste et forte. Parallèlement, nous entendons renforcer notre efficacité et donner aux CFF une perspective durable sur le plan économique. Nous garantirons ainsi le service public dans le domaine des transports publics. Nous voulons jouer un rôle de leader dans tout ce qui a trait au développement durable et placer les femmes et les hommes au cœur de nos activités: pour la clientèle, le personnel, la société et toute la Suisse.

En résumé, nous voulons renforcer notre orientation clientèle et notre flexibilité, croître intelligemment, produire avec efficacité et accorder davantage d'importance à la dimension humaine et à la durabilité. La mise en œuvre de notre stratégie pourra être mesurée à l'aune de cinq facteurs de réussite et des interactions entre le marché et la production.

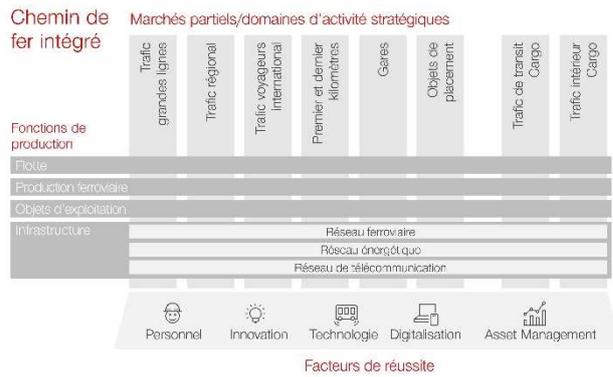
Notre point de départ.



Stratégie 2030: notre réponse aux défis posés.



Notre approche pour atteindre nos objectifs.



## Notre point de départ.

### CFF. Parce que la Suisse est faite de liens.

Notre stratégie est centrée sur le chemin de fer intégré et ses divers domaines d'activité: trafic voyageurs, immobilier, trafic marchandises et infrastructure. Le chemin de fer intégré représente le cœur de métier des CFF, au service de la clientèle. Son fonctionnement repose sur l'infrastructure ferroviaire, avec ses réseaux ferroviaire, énergétique et de télécommunication.

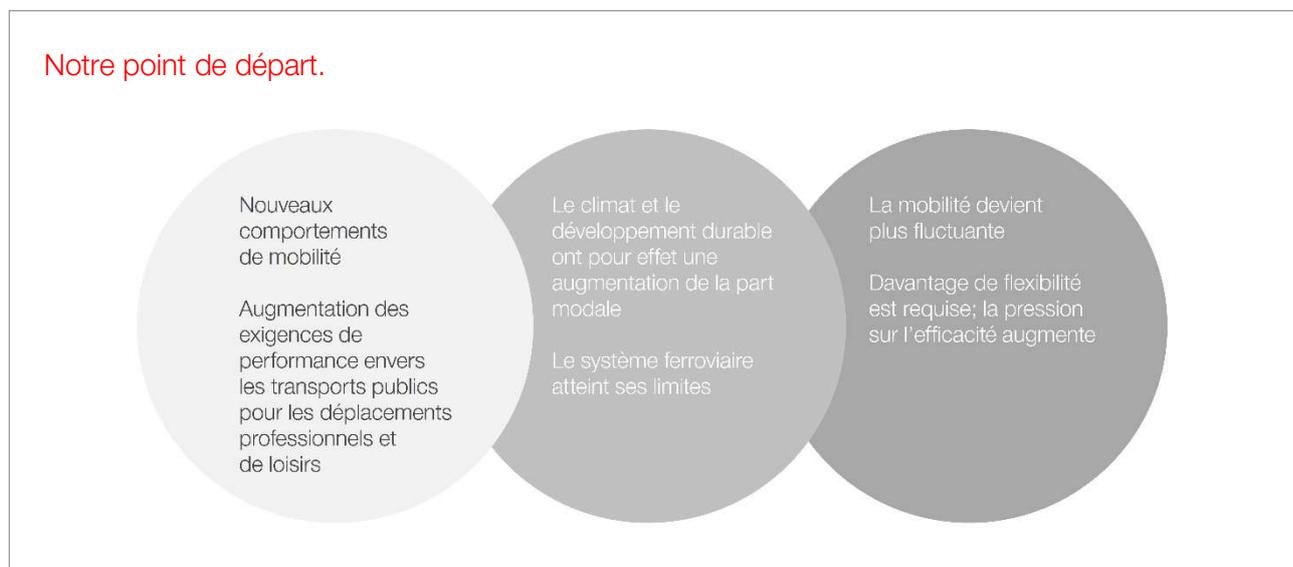
La stratégie des CFF se base, d'une part, sur les objectifs stratégiques fixés par la Confédération et, d'autre part, sur la raison d'être de l'entreprise. Les CFF relient des millions de personnes entre elles, mais font aussi le lien entre des personnes et des lieux, des personnes et des marchandises, des régions rurales, des zones urbaines et des cantons – jour après jour, de jour comme de nuit. Ils permettent ainsi à toutes ces personnes d'entretenir leurs interactions sociales, de maintenir leurs liens familiaux, d'aller travailler ou encore de pratiquer leurs loisirs – en toute sécurité, dans le respect du climat et confortablement.

Gages de liberté et d'une qualité de vie élevée, ces liens garantissent un avenir durable pour les générations futures, tout en contribuant à l'attractivité de la Suisse.

### Défis identifiés: une mobilité plus fluctuante.

La mobilité devient plus fluctuante et la demande en moyens de transport respectueux du climat augmente. La pression sur l'efficacité s'accroît et le système ferroviaire atteint progressivement ses limites. Cette dynamique nous oblige à flexibiliser davantage l'offre et la production.

La pandémie de coronavirus a accentué les tendances et modifié les formes de travail. De manière générale, la mobilité va fortement augmenter. La part des trajets pendulaires est appelée à diminuer au profit de celle des voyages de loisirs. Le monde du travail et celui des loisirs tendent à converger. La mobilité va connaître davantage de variations, devenant moins prévisible et donc plus fluctuante.



Les exigences de performance posées aux transports publics pour les déplacements professionnels et de loisirs augmentent, notamment parce que notre façon de travailler et de vivre ensemble évolue. Nous devons composer avec de nouveaux comportements de mobilité. L'accès simplifié aux billets, le confort de voyage, l'information en continu de la clientèle et la convivialité des lieux de correspondance sont les clés de notre réussite. De plus en plus appréciées par les usagers, les offres de mobilité partagée («shared mobility») vont gagner des parts de marché. Ces offres doivent être parfaitement intégrées à la chaîne de voyage des transports publics.

Le respect du climat et le développement durable stimulent la demande à plusieurs niveaux. Les acteurs étatiques exigent une hausse de la part modale du rail en trafic voyageurs et trafic marchandises, et les usagers sont de plus en plus nombreux à choisir leurs modes de transport en connaissance de cause. Cela favorise la croissance de certaines activités, nouvelles ou existantes.

Les nouvelles formes de mobilité et l'évolution des comportements de mobilité exercent une pression sur les produits de l'activité de transport et sur les revenus locatifs dans les gares. Les aménagements de l'infrastructure, actuels et futurs, entraînent une augmentation des coûts d'entretien et de maintenance; le renouvellement et l'entretien du matériel roulant requièrent d'importants moyens financiers. Nous devons donc améliorer sensiblement notre productivité, renforcer notre efficacité et utiliser les fonds publics de manière économique. Ainsi, nous continuerons à rendre le chemin de fer abordable.

# Notre réponse aux défis posés.

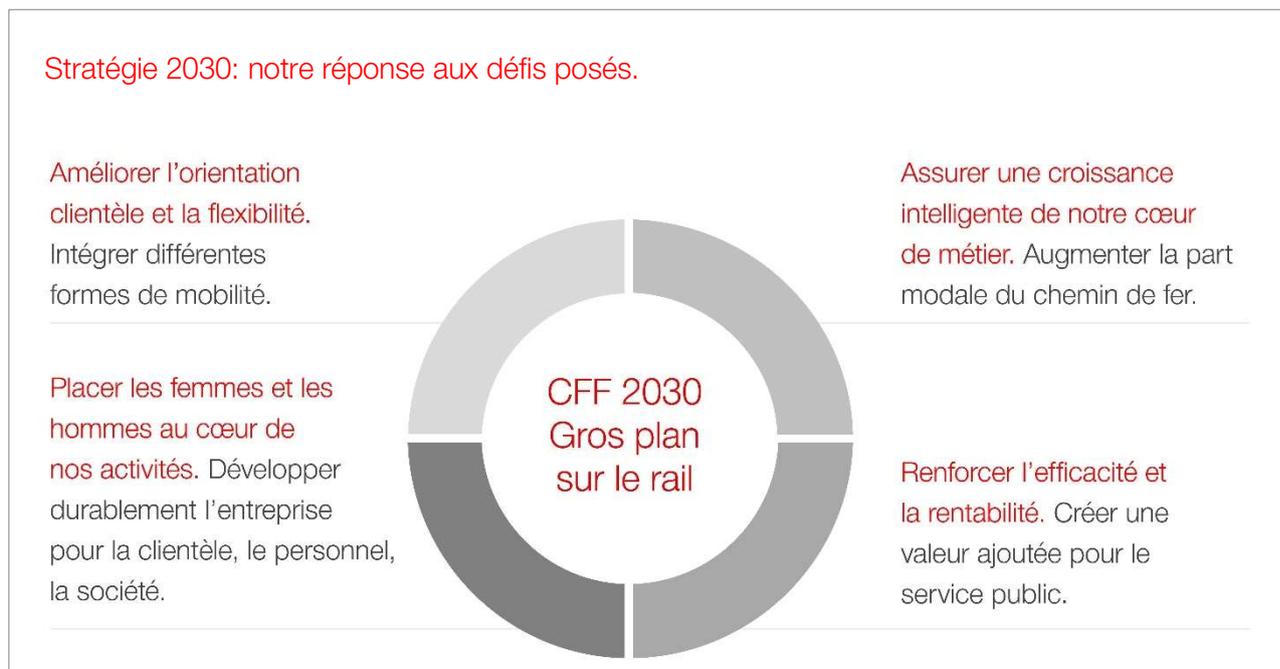
## Notre stratégie pour 2030.

Nous flexibilisons le système ferroviaire pour proposer à notre clientèle des offres supplémentaires sur la base de l'horaire cadencé. Grâce à la force de notre marque, nous façonnons la mobilité de la Suisse avec le concours de nos partenaires et intégrons diverses formes de mobilité dans notre plate-forme digitale et dans nos gares.

Nous assurons une croissance intelligente dans notre cœur de métier, c'est-à-dire là où le chemin de fer concentre le plus d'atouts. Nous augmentons ainsi notre part de marché dans la mobilité globale. Nous nous fondons pour cela sur une infra-structure ferroviaire forte, que nous exploitons aussi pour d'autres entreprises de chemin de fer, sans discrimination. Soucieux de garantir un service public efficace dans le domaine des transports publics, nous augmentons notre efficacité et notre capacité de financement, grâce notamment à des projets immobiliers attrayants.

Nous voulons conserver notre rôle de leader du développement durable, atteindre la neutralité climatique d'ici à 2030 et offrir ainsi une valeur ajoutée à notre personnel et à l'ensemble de la société. Nous incarnons un chemin de fer à dimension humaine: nos clientes et clients doivent se sentir bien servis et bien accompagnés, que ce soit dans nos gares, dans nos trains, ou encore dans le domaine du fret.

Nous avons l'ambition de nous transformer et de nous améliorer d'ici à 2030 en tant qu'entreprise de chemin de fer intégrée et forte. Cette transformation s'articule autour des quatre dimensions présentées ci-après.



Nous gagnons en flexibilité pour une meilleure orientation clientèle et nous intégrons diverses formes de mobilité.

Les clientes et clients, avec leurs besoins spécifiques, sont toujours au cœur de nos préoccupations. Leurs déplacements en train doivent devenir nettement plus simples et plus faciles. Nous voulons proposer donc une gamme de billets et d'abonnements plus souples, ainsi que des offres supplémentaires sur la base de l'horaire cadencé, qui a fait ses preuves. Nous mettons en place des liaisons directes supplémentaires et étoffons, le week-end, notre offre de voyages vers les lieux touristiques.

Nous proposons davantage de liaisons internationales vers les centres urbains des pays voisins et garantissons le raccordement international des destinations touristiques situées sur le territoire suisse. Nous intégrons à notre plate-forme digitale le partage de moyens de transport tels que le vélo et la voiture («shared mobility»). Nous nous positionnons ainsi sur le marché comme l'intégrateur de mobilité préféré en Suisse.

En accord avec les communes, les villes et les cantons, nous faisons des gares les portes d'entrée et de sortie du système ferroviaire, les dotant d'un rôle représentatif et d'une qualité de séjour élevée. Les gares offrent un accès sûr et propre aux trains et répondent aux besoins actuels et futurs en matière de convergence des modes de transport. Des interfaces de transport permettant une parfaite coordination des formes de mobilité individuelle et collective voient ainsi le jour.

Nous assurons la croissance intelligente de notre cœur de métier et augmentons notre part de marché dans la mobilité globale.

Nous grandissons intelligemment. En d'autres termes, nous augmentons la part modale du chemin de fer là où il concentre le plus d'atouts, à savoir sur les liaisons longue distance rapides destinées au transport de voyageurs et de marchandises et dans les agglomérations où le chemin de fer permet à un grand nombre de personnes de se déplacer de manière fiable. L'intégration de nouvelles solutions de mobilité nous permet de renforcer l'attrait et la compétitivité du rail. Nous poursuivons le développement des aires de stationnement pour les voitures et les vélos et contribuons ainsi au transfert du trafic individuel motorisé vers les transports publics.

Nous concevons des solutions intégrées pour le développement de la mobilité et du territoire. De manière systématique, nous densifions l'environnement des gares pour promouvoir le transfert vers les transports publics. En collaboration avec les acteurs de la branche, nous développons pour nos clientes et clients des services de mobilité aussi simples que possible: les personnes se déplacent de manière intuitive et se sentent à la fois bien servies et bien accompagnées, sur toute la ligne. La transparence des produits et des tarifs et une fixation des prix axée sur l'incitation permettent à la clientèle de bénéficier de conditions de voyage avantageuses et aux CFF de mieux gérer le taux d'occupation des trains.

Nous nous adressons directement aux clientes et clients, cherchons le dialogue personnel et le contact individualisé, et jouons un rôle de leader pour toutes les interfaces avec la clientèle, que ce soit dans les centres voyageurs, dans les gares, à bord des trains ou sur les canaux digitaux (applications et Internet). Nous exploitons systématiquement la force de la marque CFF et la développons pour nous profiler durablement sur le marché.

Nous garantissons une utilisation économique de nos ressources et veillons au développement efficace du système ferroviaire comme contribution au service public.

Grâce à la gestion économique de nos ressources, nous apportons une valeur ajoutée importante dans l'optique du financement durable du système et de la fourniture d'un service public orienté sur les besoins. Nous proposons de manière proactive des mesures d'aménagement de l'infrastructure économiquement intéressantes, présentons les coûts induits de l'ensemble des investissements et leurs conséquences financières en toute transparence et créons ainsi les bases nécessaires aux décisions politiques. Ce faisant, nous sommes guidés par l'objectif de faire des CFF une entreprise économiquement viable au service de la Suisse.

Nous renforçons notre efficacité et utilisons des systèmes et des processus homogènes pour optimiser nos déroulements. Nous y parvenons notamment en misant sur les innovations, les technologies et les solutions digitales.

Nous garantissons notre capacité de production en faisant appel à des partenaires externes dans une logique de valeur ajoutée. Nous privilégions les modèles souples pour nous procurer les services dont nous avons besoin («as a service»).

Nous tirons parti des synergies entre le trafic voyageurs et le secteur immobilier, et étudions les possibilités d'accéder à de nouvelles sources de revenus proches de notre cœur de métier. Nous investissons dans nos propres terrains bénéficiant d'une situation de premier plan, en général avec raccordement au réseau ferroviaire; nous y construisons des logements à prix moyen ou modéré. Nous garantissons ainsi, à long terme, des revenus réguliers et stables.

Nous plaçons les femmes et les hommes au cœur de nos activités. Nous développons durablement l'entreprise sur les plans social, économique et écologique: pour la clientèle, le personnel et la société.

Nous incarnons le chemin de fer à dimension humaine. C'est pourquoi nous accordons beaucoup d'importance au développement durable à tous les niveaux.

Notre offre, nos investissements et nos acquisitions contribuent à l'atteinte des objectifs de développement durable de la Suisse. Nous transformons les environs des gares en quartiers urbains où il fait bon vivre. Gage d'une grande qualité de vie pour nos clientes et clients, la mobilité durable nous permettra d'atteindre la neutralité climatique d'ici à 2030.

Employeur attrayant, nous proposons des emplois porteurs de sens à nos collaboratrices et collaborateurs, en mettant l'accent sur la performance. Des formations et perfectionnements sur mesure les préparent à l'évolution de leur métier, et nous permettent de conserver le précieux savoir-faire ferroviaire. Nous renforçons l'esprit d'équipe et encourageons la transformation culturelle visée par le projet «OneSBB», en promouvant la diversité, l'inclusion et la collaboration constructive avec les partenaires sociaux.

Quelle que soit la dimension de la stratégie, nous travaillons en étroite collaboration avec tous les groupes d'intérêt, des autorités aux fournisseurs en passant par les associations et les responsables politiques. Pour ce faire, nous misons sur une communication intégrée et cohérente.

## 13 objectifs concrets pour 2030.

Nous avons défini 13 objectifs concrets pour faciliter la mise en œuvre de la stratégie 2030; ces objectifs portent sur les quatre dimensions développées ci-dessus.

1. Renforcer la **sécurité**, la **ponctualité**, la **propreté** et la **fiabilité**, et accroître la **résilience** du système ferroviaire.
2. Se concentrer sur des **modèles d'offre et de production plus flexibles**, des produits plus souples et des systèmes tarifaires simplifiés. Augmenter la **compétitivité** par rapport au trafic individuel motorisé avec des approches innovantes.
3. Mettre en place une **mobilité intégrée** et créer une plus-value dans le cadre de notre cœur de métier en **coopération avec nos partenaires**. Mettre en réseau, de manière physique et digitale, nos atouts et nos actifs pour nous positionner solidement sur le marché.
4. Transformer **les gares et leurs environs** en **quartiers urbains** accueillants et garantir un **accès au chemin de fer** attrayant.
5. **Viser l'orientation clientèle et l'efficacité**, exploiter à cet effet de manière ciblée le potentiel des technologies et de la digitalisation et renforcer notre performance en matière d'innovation en coopérant notamment avec l'industrie et les hautes écoles.
6. **Optimiser le raccordement aux métropoles européennes** dans le cadre de coopérations.
7. Mettre à profit nos ressources pour **développer de nouveaux domaines et de nouvelles activités** susceptibles de renforcer les CFF à long terme.
8. Consolider notre **position sur le marché du fret ferroviaire intérieur** et gérer le réseau en s'appuyant sur des critères économiques. Diversifier le **fret ferroviaire de transit** en utilisant des corridors de transport supplémentaires.
9. **Garantir une infrastructure ferroviaire robuste** sur les réseaux ferroviaire, énergétique et de télécommunication, en veillant à une utilisation efficace des fonds publics.
10. Garantir **une entreprise ferroviaire intégrée, financièrement saine**.
11. Promouvoir activement **des conditions-cadres favorables et fiables** pour les CFF et le secteur des transports publics.
12. **Augmenter l'attrait des CFF pour le personnel actuel et futur**, offrir un environnement de travail axé sur la performance et **encourager la transformation culturelle en vue de concrétiser le projet «OneSBB»**, visant à renforcer le sentiment d'appartenance.
13. **Asseoir notre avantage écologique**, réduire systématiquement toutes les émissions de gaz à effet de serre au sein de l'entreprise et en amont, et diviser par deux les émissions de gaz à effet de serre liées à l'activité d'ici 2030.

Nous mesurons l'impact de la stratégie à l'aune des neuf objectifs du groupe.



## Mise en œuvre: étape intermédiaire en 2025 et horizon 2050.

La première étape consiste à poser les fondations nécessaires. D'ici à 2025, nous souhaitons élargir notre base de clientèle, renforcer l'orientation clientèle et stabiliser le chemin de fer sur les plans opérationnel et économique. Grâce au processus soutenu de digitalisation, nous gagnons en productivité.

Le fonctionnement du chemin de fer est plus fiable, efficace et robuste. Les dérangements impactent le moins possible nos clientes et clients. Le système tarifaire et l'assortiment des titres de transport sont simplifiés en étroite collaboration avec les autres acteurs de la branche; le système est intuitif et son utilisation de bout en bout est garantie.

Nous parvenons à ce résultat grâce notamment aux nouvelles technologies et à des solutions d'automatisation et de digitalisation innovantes. Un rôle central est joué par la production ferroviaire intégrée, qui appréhende le système ferroviaire dans sa globalité et assure, par exemple, une coordination minutieuse des chantiers de construction en tenant compte des exigences du trafic. À cet égard, la robustesse du système ferroviaire revêt une importance prioritaire, après la sécurité.

En outre, nous stabilisons les finances après la pandémie de coronavirus, réduisons les coûts et augmentons tant la productivité que l'efficacité. Nous jetons ainsi les bases d'une croissance saine et durable.

Concrètement, nous entendons atteindre d'ici à 2025 les objectifs intermédiaires ci-après, essentiels au regard de nos ambitions pour 2030.

1. **Reconquérir la clientèle perdue et acquérir une nouvelle clientèle.**
2. **Renforcer l'orientation clientèle** et simplifier l'assortiment et le système tarifaire.
3. **Stabiliser l'activité ferroviaire**, notamment avec le Traffic Management System, la planification intégrée de la production et le remplacement par S/4 de l'actuelle solution ERP.
4. **Réduire les coûts**, augmenter la productivité et l'efficacité, hiérarchiser les investissements et ainsi **stabiliser durablement notre situation financière.**
5. Mettre en œuvre l'**étape d'aménagement 2025** et la convention sur les prestations.
6. Déterminer en concertation avec les responsables politiques la voie à suivre pour développer le **fret ferroviaire intérieur.**

Horizon 2050: les objectifs concrets pour 2030 servent aussi à atteindre les perspectives 2050.

Le chemin de fer apporte une contribution importante à l'atteinte des objectifs climatiques fixés pour 2050, ainsi qu'à la qualité de vie et à la situation économique qui caractérisent la Suisse. La Confédération a formulé sa vision dans la Perspective du rail 2050 et entend doubler la part modale du chemin de fer, en trafic voyageurs comme en trafic marchandises. Cet objectif est à la base de notre planification à long terme, qui comprend également l'augmentation de la résilience, à savoir la capacité du système ferroviaire à résister aux défaillances telles que les perturbations de l'exploitation, et les fondements d'une rentabilité durable.

## Notre approche pour atteindre nos objectifs.

Eu égard à la complexité du système ferroviaire, la mise en œuvre de la stratégie doit être minutieusement planifiée. Le mécanisme de mise en œuvre repose sur nos valeurs et sur cinq facteurs de réussite essentiels. Il est également porté par une matrice de fonctions de production indispensables et de domaines d'activité stratégiques en lien avec le marché, qui interagissent de manière concrète et coordonnée.

### Nos valeurs.

Nos valeurs sont le fondement sur lequel s'appuient les CFF pour fournir chaque jour des prestations d'excellence. Elles sont autant de repères qui guident nos actions et nos décisions.

#### **Responsabilité**

#### **Respect**

#### **Passion**

#### **Agilité**

#### **Ambition**

## Nos facteurs de réussite.

Les CFF ont identifié cinq facteurs de réussite essentiels à la mise en œuvre de la stratégie.

### Facteurs de réussite CFF 2030.



Personnel



Innovation



Technologie



Digitalisation



Asset Management

**Personnel:** les collaboratrices et collaborateurs constituent la pierre angulaire du chemin de fer intégré, qu'ils incarnent, toutes et tous, ensemble («OneSBB»). Nous leur offrons une multitude de perspectives de développement, entretenons et développons leur savoir-faire ferroviaire et renforçons leur sentiment d'appartenance. Nous promovons la diversité et l'inclusion. Employeur attractif, nous proposons des conditions d'engagement modernes, que nous développons en concertation avec les partenaires sociaux.

**Innovation:** nous élaborons de manière ciblée des solutions innovantes pour résoudre les problèmes actuels et saisir les opportunités que nous réserve l'avenir. Ce faisant, nous mettons l'accent sur les innovations qui, en lien avec notre cœur de métier, présentent une grande utilité pour la clientèle. Nous voyons dans l'évolution du marché une opportunité d'innovation qui nous permet de rester compétitifs à long terme et d'augmenter la part modale du chemin de fer.

**Technologie:** nous exploitons de manière ciblée le potentiel des nouvelles technologies pour garantir la sécurité, l'orientation clientèle et l'efficacité de notre cœur de métier. Nous encourageons ainsi l'automatisation, la modularisation et la standardisation, ce qui se traduit par une hausse de la fiabilité et une baisse des coûts du système ferroviaire. Avec les nouvelles technologies, nous réduisons la complexité du système et favorisons la compatibilité à l'échelon européen. Nous mettons hors service les anciens systèmes de façon ciblée.

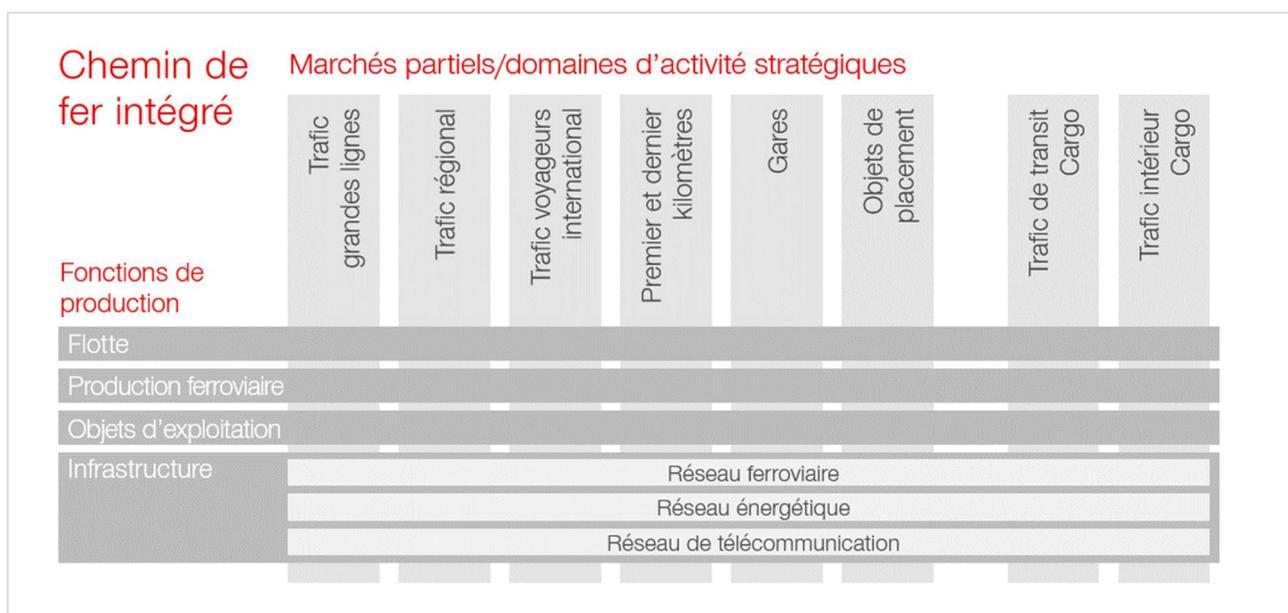
**Digitalisation:** grâce à la digitalisation, nous augmentons la productivité, la qualité et la sécurité. En interne, nous digitalisons les processus liés au domaine ferroviaire et misons sur une gestion des données intégrée. En externe, nous développons notre réseau au sein du système de mobilité: les clientes et clients peuvent se déplacer de porte à porte, bénéficiant de possibilités de voyage organisées avec un processus de réservation de bout en bout, ce qui permet d'accroître la part du chemin de fer dans la répartition modale.

**Asset Management:** nous gérons nos actifs, tels que les réseaux d'infrastructure, le matériel roulant, les objets d'exploitation, les biens immobiliers ou les systèmes, dans le cadre d'une approche globale et coordonnée, de sorte qu'ils aient un impact maximal pour la clientèle. Nous nous assurons que tous les composants du système ferroviaire sont fiables, disponibles et sûrs, et tenons compte de la maintenance dès les phases de planification et d'acquisition.

## Interactions entre le marché et la production.

Les effets de notre stratégie se déploient au niveau des interactions entre le marché et la production. Nous intervenons sur les marchés voyageurs, immobilier et marchandises. Nous les subdivisons en huit marchés partiels, qui constituent nos domaines d'activité stratégiques au sein desquels nous fournissons nos prestations. En notre qualité de chemin de fer intégré, nous disposons de quatre fonctions de production: l'infrastructure (réseaux ferroviaire, énergétique et de télécommunication), la production ferroviaire, la flotte et les objets d'exploitation.

Les fonctions de production et les domaines d'activité stratégiques ne reflètent pas l'organisation structurelle des CFF, mais la matrice du chemin de fer intégré.



Sur le marché, nous nous positionnons en tant qu'acteur, intégrateur de mobilité et partenaire de coopération assumant la responsabilité du système global.

Sur les marchés partiels, nous fixons les priorités ci-après pour concrétiser la stratégie.

**Trafic grandes lignes:** le trafic grandes lignes garantit une offre rentable d'excellente qualité et assume la responsabilité de la gestion du système. Dans le cadre de la concession intégrale pour le trafic grandes lignes, nous créons une offre ferroviaire attrayante, axée sur la demande à l'échelle de la Suisse, et augmentons ainsi la part modale du chemin de fer. Nous suscitons l'enthousiasme de plus en plus de voyageuses et voyageurs grâce au développement de notre assortiment et de notre système tarifaire, mais aussi grâce à la mise au point et à la commercialisation de produits et de services attractifs, accessibles à toutes et à tous.

**Trafic régional:** nous exploitons une offre ferroviaire attrayante pour le compte des cantons et renforçons notre position dans les grandes agglomérations, dont nous contribuons au développement ferroviaire de manière responsable. Nos filiales prennent en charge les marchés régionaux. Nous assurons l'extension de lignes RER transfrontalières en coopération avec nos réseaux partenaires à l'étranger. Nous fournissons les prestations à nos commanditaires à un prix optimisé, améliorons le taux de couverture des coûts et conquérons une clientèle nouvelle dans les agglomérations et les zones rurales.

**Trafic voyageurs international:** nous étendons le trafic voyageurs international en développant des relations directes entre la Suisse et l'Europe dans une optique de marché. Sur le réseau central, nous planifions des fréquences élevées vers les principaux nœuds des pays limitrophes avec des temps de parcours de trois à quatre heures. Sur le réseau étendu, avec des temps de trajet allant jusqu'à sept heures, nous relient les principaux nœuds ferroviaires suisses aux centres européens. Pour le trafic sortant et entrant, nous mettons l'accent sur différents aspects et nous nous positionnons en fonction des groupes cibles, aussi bien pour la clientèle privée que pour la clientèle commerciale, tout au long du parcours client. Nous maintenons le modèle de concession, qui nous permet de continuer à proposer un grand nombre de relations directes. Pour des liaisons point à point très demandées, nous mettons en place le modèle de marché. Les partenariats et les coopérations restent essentiels.

**Premier et dernier kilomètres:** nous veillons activement à faciliter l'accès au premier et au dernier kilomètres. Nous apportons notre soutien aux voyageuses et voyageurs pour le trajet à destination ou au départ de la gare et tenons compte de leurs besoins, par exemple en ce qui concerne les places de stationnement pour voitures et vélos. Un accès simple à la gare et au chemin de fer améliore l'expérience client, assure le lien avec l'activité ferroviaire, contribue à augmenter la part modale du rail et soutient l'activité commerciale dans les gares. Pour nos partenaires, nous endossons le rôle d'intégrateur de mobilité et développons des offres communes proposées aux points de contact digitaux.

**Gares:** les gares constituent des interfaces de transport représentatives, pratiques et efficaces pour les transports publics et le trafic individuel. Nous construisons, dans les gares et leurs environs, des aires de stationnement pour les voitures et les vélos en tenant compte de la demande et proposons de nouvelles correspondances entre les différents moyens de transport. Nous prenons également en compte le développement de l'urbanisation pour les petites gares et les gares moyennes, dont nous renforçons l'attrait en misant sur des activités régionales et des concepts uniques. Nous améliorons l'accessibilité des gares et les relient aux quartiers environnants. Des gares sûres et propres sont notre carte de visite et incitent le public à délaisser les autres modes de transport pour le chemin de fer.

**Objets de placement:** nous poursuivons le déploiement de notre stratégie immobilière: le portefeuille immobilier est enrichi d'investissements dans des terrains appartenant aux CFF et bénéficiant d'une situation de premier plan, qui ont en règle générale un accès direct au chemin de fer. En partenariat avec les habitants des quartiers, les autorités et les responsables politiques, nous transformons les abords des gares en quartiers urbains accueillants et durables. Cette densification urbaine systématique à proximité des points principaux du trafic nous permet d'augmenter la part modale des transports publics. Nous assurons ainsi, à long terme, des revenus réguliers et stables.

**Trafic intérieur Cargo:** nous transportons des marchandises par le rail en Suisse, dans le cadre d'une offre performante et alignée sur les besoins du marché. Nous optimisons l'offre de transport rapide entre les centres, intégrons les prestations tout au long des chaînes de transport et de valeur et desservons les régions de manière écologiquement durable. Notre forte présence sur le marché de la logistique urbaine nous permet de proposer des solutions à faible taux d'émission et efficaces en matière d'utilisation du territoire pour desservir les corridors de transport dans les villes et agglomérations de Suisse. Grâce à l'automatisation et à la digitalisation, nous sommes en mesure de réagir aux exigences de la clientèle avec efficacité et flexibilité. La rentabilité de l'offre garantit au minimum la capacité de réinvestissement nécessaire à la fourniture de prestations durables. Nous ciblons ainsi notre croissance et contribuons au transfert du trafic de la route au rail.

Devant faire face à de lourds investissements, nous étudions les différentes options sous l'angle de la valeur ajoutée et du financement.

**Trafic de transit Cargo:** SBB Cargo International se concentre sur le modèle de tractionnaire qui a fait ses preuves. Nous étendons notre portefeuille de prestations sur des axes de transit supplémentaires, ce qui renforce notre compétitivité. Dans cette optique, nous envisageons de prendre des participations minoritaires ou de nouer des alliances stratégiques.

Nous nous engageons pour une gestion coordonnée et harmonisée des corridors de transport européens et un élargissement des capacités sur les lignes d'accès.

## Une production plus efficace, plus flexible et plus fiable.

En notre qualité de chemin de fer intégré, nous produisons toutes les prestations axées sur le marché dans une seule et même «fabrique» constituée de réseaux, d'installations d'entretien et de matériel roulant. En 2030, nous entendons produire avec davantage d'efficacité, de flexibilité et de fiabilité. Voici les grandes lignes de notre démarche.

**Infrastructure:** les réseaux ferroviaire, énergétique et de télécommunication constituent l'épine dorsale et le système nerveux central des CFF en matière de fourniture de prestations.

Nous développons et entretenons le réseau ferroviaire dans un souci d'optimisation des coûts et veillons à en flexibiliser l'utilisation. Les étapes d'aménagement tiennent compte des besoins de la clientèle et font l'objet d'une planification stable sous forme de scénarios, l'objectif étant que le réseau ferroviaire puisse être utilisé efficacement même en cas de modification de l'offre. Nous adoptons une approche proactive en proposant des extensions de l'infrastructure économiquement viables et présentons les coûts subséquents en toute transparence comme base de décision pour les responsables politiques.

Nous modernisons et standardisons le réseau de télécommunication. Nous faisons converger l'informatique et les télécommunications. Pour le réseau énergétique, nous visons l'autonomie et entendons utiliser les capacités résiduelles dans le domaine lié aux transports publics.

**Production ferroviaire:** la production ferroviaire est garante de la sécurité, de la ponctualité, de la fiabilité et de l'orientation clientèle des CFF. Afin de mieux répondre aux besoins de la clientèle, nous concevons l'offre de manière plus flexible, en nous basant sur l'horaire cadencé qui a fait ses preuves.

Nous planifions et orchestrans la production selon une approche intégrée pour permettre à nos clientes et clients de planifier leurs déplacements en toute sécurité. Soucieux de renforcer la sécurité, la robustesse et le niveau d'utilisation des capacités, nous augmentons le degré d'automatisation et mettons à profit le potentiel des technologies qui ont fait leurs preuves.

Nous réduisons le nombre de dérangements, nous endiguons leurs répercussions et nous nous assurons que nos clientes et clients sont informés en tout temps et conformément à la réalité de la situation.

**Flotte:** le matériel roulant permet de tenir la promesse faite par les CFF aux clientes et clients en matière de marque et de service. Les flottes standardisées et polyvalentes ont pour effet une exploitation plus souple, un entretien plus économique sur tout le cycle de vie et une optimisation des coûts d'exploitation.

**Objets d'exploitation:** les objets d'exploitation nous permettent de garantir la disponibilité des installations ferroviaires et l'exploitation du chemin de fer. Ils offrent en outre des environnements de travail attrayants.

Nous veillons à positionner au mieux les installations d'entretien dans le réseau et dans l'horaire. Nous visons une occupation efficace des installations et augmentons à cet effet la souplesse d'utilisation et la polyvalence, ce qui nous permet d'industrialiser nos processus. Nous utilisons de manière efficace les surfaces de bureaux et les anciennes surfaces d'exploitation, pour proposer des environnements de travail attrayants et modernes.

## CFF. Parce que la Suisse est faite de liens.

Nouer des relations, tisser des liens... Des atouts indispensables pour une vie épanouie et enrichissante.

Ces relations si cruciales, les CFF leur donnent vie en créant des liens. Les CFF relient des millions de personnes entre elles, mais font aussi le lien entre des personnes et des lieux, des personnes et des marchandises, des régions rurales, des zones urbaines et des cantons – jour après jour, de jour comme de nuit. Ils permettent ainsi à toutes ces personnes d'entretenir leurs interactions sociales, de maintenir leurs liens familiaux, d'aller travailler ou encore de pratiquer leurs loisirs – en toute sécurité, dans le respect du climat et confortablement.

Gages de liberté et d'une qualité de vie élevée, ces liens garantissent un avenir durable aux générations futures, tout en contribuant à l'attractivité de la Suisse.

Et ce sont ces liens qui nous rapprochent, nous unissent.