

**Zeitschrift:** Rapport de gestion / Chemins de fer fédéraux suisses  
**Herausgeber:** Chemins de fer fédéraux suisses  
**Band:** - (2003)  
  
**Rubrik:** Corporate Governance

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 14.12.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Corporate Governance.

Pour maintenir la confiance placée dans la politique commerciale des CFF, il importe, entre autres, que la gestion et le contrôle de l'entreprise soient axés sur un accroissement permanent, transparent et responsable de la valeur de l'entreprise. Un gouvernement d'entreprise solide constitue par conséquent la base de nos processus de décision et de contrôle.

### Introduction.

Depuis leur constitution en société anonyme le 1<sup>er</sup> janvier 1999, les CFF cadrent leurs activités sur les intérêts de différents acteurs: la Confédération en tant qu'actionnaire unique, les clients, les collaborateurs et collaboratrices, les partenaires commerciaux, le public en général, les politiques et les bailleurs de fonds.

Ces dernières années, l'organisation et la structure de gestion des CFF ont été systématiquement adaptées à l'environnement. Le Conseil d'administration assume ainsi la responsabilité qui lui a été confiée et en répond activement devant les politiques, la société civile et les milieux économiques.

En déployant une communication vaste et ouverte, les CFF entendent satisfaire les attentes et les besoins légitimes des différents acteurs demandeurs d'une transparence accrue et d'une meilleure information. Le présent rapport sur le gouvernement d'entreprise est le reflet de cette philosophie. Il a été établi sur la base de la «Directive concernant les informations relatives à la Corporate Governance (DCG)» émise par la SWX Swiss Exchange, et ce bien que les CFF ne soient pas une société cotée en Bourse.

Compte tenu des particularités des CFF, quelques ajustements y ont été apportés. Ce chapitre comprend également des renvois explicites aux points qui sont détaillés dans le rapport de gestion.

### Forme juridique des CFF.

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

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



En déployant une communication vaste et ouverte, les CFF entendent satisfaire les attentes et les besoins légitimes des différents acteurs demandeurs d'une transparence accrue et d'une meilleure information. Le présent rapport sur le gouvernement d'entreprise est le reflet de cette philosophie. Il a été établi sur la base de la «Directive concernant les informations relatives à la Corporate Governance (DCG)» émise par la SWX Swiss Exchange, et ce bien que les CFF ne soient pas une société cotée en Bourse.

## Structure du groupe et actionnariat.

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

CFF Cargo SA, filiale à 100 pour cent, est une entité juridique distincte qui est néanmoins gérée comme division. Les trois divisions, les unités centrales et, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2003, l'unité d'affaires Immobilier ont des comptabilités distinctes. L'établissement des comptes est conforme aux Swiss GAAP RPC.

Les sociétés du groupe et les sociétés associées appartenant au périmètre de consolidation des CFF sont présentées en détail en pages 108 et 109. Il s'agit exclusivement de sociétés de droit privé non cotées en Bourse.

Les divisions et unités d'affaires sont responsables des sociétés relevant de leurs compétences et les dirigent conformément aux objectifs définis pour l'ensemble du groupe. Mis à part AlpTransit Gotthard AG, les filiales à 100 pour cent entièrement consolidées ont leur propre direction, les autres étant dirigées par la représentation des CFF dans les différents conseils d'administration et assemblées générales. Les représentants des CFF dans les conseils d'administration des sociétés du groupe et des sociétés en participation sont désignés par le Conseil d'administration des CFF.

**Actionnaires importants.** Depuis la création de la SA CFF, la Confédération détient 100 pour cent du capital-actions.

Conformément à l'art. 7 al. 3 de la LCFF, la Confédération doit toujours détenir la majorité des voix et des actions.

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

## Structure du capital.

Le capital-actions se chiffre à 9 milliards de francs et se répartit en 180 millions d'actions nominatives d'une valeur nominale de 50 francs. Les actions sont entièrement libérées. Il n'existe ni capital autorisé ou conditionnel, ni bons de participation ou bons de jouissance ni emprunts convertibles ou options. Cette structure n'a connu aucune modification depuis la création des CFF. Chaque action donne droit à une voix à l'Assemblée générale.



## Conseil d'administration.

Membres du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration est composé des membres suivants:

### Thierry Lalive d'Epinay (1944, CH)

Président du Conseil d'administration depuis 1999, ingénieur et docteur ès sciences techniques EPF, directeur-associé de la société de conseil HPO AG, Freienbach/SZ. Responsable du groupe de travail Rémunération/Nomination et membre de tous les autres groupes de travail du Conseil d'administration.

Mandats d'administrateur et autres mandats: Président de HPO AG, Freienbach; von Roll SA, Gerlafingen; Océ (Suisse) SA, Zurich/Glattbrugg; membre du conseil de fondation de Hoffnung für Menschen in Not, Morat.

### Ulrich Sinzig (1943, CH)

Membre du Conseil d'administration depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1999, vice-président depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2002, avocat, directeur de Aare Seeland mobil AG (asm), Langenthal. Responsable du groupe de travail Infrastructure et membre du groupe de travail Trafic voyageurs.

Mandats d'administrateur et autres mandats: Vice-président de Suisse Tourisme, Zurich; BKW FMB SA, Berne; Alpar, Flug- und Flugplatz-Gesellschaft AG, Berne; Vice-président de l'Union internationale des transports publics (UITP).

### Hans Bieri (1953, CH, représentant du personnel)

Membre du Conseil d'administration depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1999, mécanicien-électricien de formation, secrétaire du Syndicat du personnel des transports (SEV). Membre des groupes de travail Personnel et Trafic marchandises. Député PS au Grand Conseil du canton de Berne.

### Hanspeter Brändli (1938, CH)

Membre du Conseil d'administration depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1999, docteur en physique EPF, directeur-associé de Top Fifty AG, Zoug. Responsable du groupe de travail Trafic marchandises et membre du groupe de travail Rémunération/Nomination.

Mandats d'administrateur et autres mandats: Membre du Conseil d'administration de Power-One Inc., Camarillo (Californie); Président de Power-One SA, Uster (filiale de Power-One); Vice-président de Ero Holding SA, Olten; Top Fifty AG, Zoug; Kunsteisbahn Zug AG, Zoug.

### Mario Fontana (1946, CH)

Membre du Conseil d'administration depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1999, ingénieur, Master of Science in Industrial Engineering. Responsable du groupe de travail Informatique et membre du groupe de travail Immobilier.

Mandats d'administrateur: Président de Leica Geosystems SA, Heerbrugg; Président de Swissquote Group Holding SA, Gland; Inficon, Bad Ragaz; Sulzer SA, Winterthur; Büro Furrer, Dietikon.

### Yvette Jaggi (1941, CH, représentante du personnel)

Membre du Conseil d'administration depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1999, docteur ès sciences politiques, Présidente de la Fondation suisse pour la culture Pro Helvetia. Responsable du groupe de travail Immobilier et membre du groupe de travail Rémunération/Nomination.

### Paul E. Otth (1943, CH)

Membre du Conseil d'administration depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1999, expert-économiste. Responsable du groupe de travail Finances/Audit et membre du groupe de travail Trafic marchandises.

Mandats d'administrateur et autres mandats: Vice-président et Non-executive Lead Director de Ascom Holding SA, Berne; Président de Eao Holding SA, Olten; Esec Holding SA, Cham; Vice-président de Inficon Holding SA, Bad Ragaz; Swissquote Group Holding SA, Gland.

### Paul Reutlinger (1943, CH)

Membre du Conseil d'administration depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1999, conseiller en entreprises. Responsable des groupes de travail Personnel et Trafic voyageurs.

Mandats d'administrateur: Edipresse Groupe, Lausanne; Büro-Schoch AG, Winterthur; Nagra Public Access AG, Zoug; Président de SkiData, Gartenau (A).

### Olivier Steimer (1955, CH)

Membre du Conseil d'administration depuis le 12 juin 2003, licencié en droit (Université de Lausanne), International Banking School de New York. Membre des groupes de travail Finances/Audit et Infrastructure.

Mandats d'administrateur: Président de la Banque Cantonale Vaudoise.



De haut en bas: Paul Reutlinger, Olivier Steimer, Hans Bieri, Hanspeter Brändli,  
Thierry Lalive d'Epinay, Ulrich Sinzig, Yvette Jaggi, Mario Fontana, Paul E. Otth.





**Autres activités et groupements d'intérêts.** Les membres du Conseil d'administration et de la Direction de l'entreprise ont l'obligation de signaler les groupements d'intérêts. Le secrétaire du Conseil d'administration procède à une enquête correspondante à intervalles réguliers. Un comité spécial du Conseil d'administration, composé de MM. Hanspeter Brändli et Olivier Steimer, veille à ce que les groupements d'intérêts soient déclarés, que les éventuels conflits d'intérêts soient décelés à temps et que les règles de récusation soient observées.

Certains membres du Conseil d'administration assument d'autres fonctions au sein d'organes de direction et de surveillance ou sont investis de mandats politiques. Les membres du Conseil d'administration ne peuvent exercer aucune fonction exécutive au sein des CFF.

**Interdépendances.** Il n'existe aucune représentation réciproque (interdépendance) entre le Conseil d'administration des CFF et une autre société.

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

Le Conseil d'administration a été nommé par le Conseil fédéral dans le cadre des travaux préparatoires à la création de la SA CFF pour une durée de quatre ans. En 2003, lors de l'élection destinée à renouveler la totalité des membres du Conseil d'administration, l'Assemblée générale a élu Monsieur Olivier Steimer en remplacement de Madame Beth Krasna, qui ne souhaitait pas se représenter. Il est prévu de procéder à un renouvellement échelonné du Conseil d'administration.

**Organisation interne.** Le Président du Conseil d'administration est élu par l'Assemblée générale. Par ailleurs, le Conseil d'administration se constitue lui-même en élisant en son sein le vice-président ainsi que les responsables et les membres des groupes de travail. Le Conseil d'administration nomme un secrétaire, qui n'est pas obligatoirement membre du Conseil.

Les décisions sont toujours prises par l'ensemble du Conseil d'administration. En vue de préparer les décisions, d'approfondir les questions stratégiques et différents projets, le Conseil d'administration a constitué des groupes de travail permanents pour les domaines suivants:

- Trafic voyageurs
- Trafic marchandises
- Infrastructure
- Personnel
- Finances/Audit
- Immobilier
- Informatique
- Rémunération/Nomination.

En règle générale, les groupes de travail comprennent deux ou trois membres du Conseil d'administration. En principe, le Président de la Direction de l'entreprise ainsi que le chef de la division ou de l'unité d'affaires compétente participent également à ces séances. Un procès-verbal est rédigé à chaque réunion de groupe de travail puis distribué à tous les membres du Conseil d'administration. Lorsque le Conseil d'administration dans son ensemble traite de questions qui ont déjà été discutées au sein d'un groupe de travail, les responsables des groupes de travail concernés émettent des recommandations.

En 2003, le Conseil d'administration a tenu dix séances ordinaires. Les différents groupes de travail se sont en outre réunis en fonction de leurs travaux. Les points à l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration sont définis par le Président du Conseil d'administration sur proposition de la Direction de l'entreprise, tandis que ceux des réunions des groupes de travail sont fixés par leurs responsables en concertation avec le chef de la division ou de l'unité d'affaires compétente. Chaque membre du Conseil d'administration peut faire inscrire des sujets à l'ordre du jour. La liste des points à l'ordre du jour est envoyée en même temps que les autres documents nécessaires, au moins cinq jours ouvrables avant la réunion.



Le Président de la Direction de l'entreprise est en général présent pendant toute la durée de la réunion du Conseil d'administration. Les chefs des divisions et unités d'affaires compétentes représentent leurs propres domaines de compétence. Le Conseil d'administration peut, le cas échéant, faire appel à des cadres et à des spécialistes.

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

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

Instruments d'information et de contrôle à l'égard de la Direction de l'entreprise. Le Conseil d'administration a mis en place un système de planification et de reporting intégré. Pour assurer le contrôle de la Direction de l'entreprise, il dispose des instruments suivants:

- reporting mensuel: rapports présentés sous forme écrite ou orale lors des séances du Conseil d'administration sur les résultats de l'ensemble de l'entreprise, des divisions et des unités d'affaires;
- planification stratégique;
- budget et planification à moyen terme;
- prévision concernant la réalisation des objectifs budgétaires (régulièrement actualisée en cours d'exercice);
- approbation des comptes annuels;
- approbation du rapport semestriel et du rapport annuel sur la réalisation des objectifs de la Confédération;
- établissement du plan annuel de révision pour la révision interne;
- rapports de révision des auditeurs interne et externe ainsi que «Management Letter» de l'organe de révision externe;

Les membres du Conseil d'administration et de la Direction de l'entreprise ont l'obligation de signaler les groupements d'intérêts. Le secrétaire du Conseil d'administration procède à une enquête correspondante à intervalles réguliers. Un comité spécial du Conseil d'administration, composé de MM. Hanspeter Brändli et Olivier Steimer, veille à ce que les groupements d'intérêts soient déclarés, que les éventuels conflits d'intérêts soient décelés à temps et que les règles de récusation soient observées.

- système de gestion des risques et rapport sur les risques réguliers;
- établissement d'un rapport annuel sur les sociétés en participation du groupe CFF;
- rapport annuel sur la sécurité.

Sur mandat du Conseil d'administration, le groupe de travail Finances/Audit se forge sa propre opinion sur les révisions interne et externe et leurs implications mutuelles. Il approuve le plan annuel de révision du service de révision interne et contrôle la mise en œuvre des mesures proposées par la Direction de l'entreprise dans la «Management Letter» et les rapports de révision. Par ailleurs, le groupe de travail Finances/Audit évalue le fonctionnement du système de contrôle interne en tenant compte de la gestion des risques et examine le respect des normes («compliance»). Enfin, il surveille l'ensemble du reporting financier et propose, le cas échéant, des mesures au Conseil d'administration.

Le service de révision interne assiste le Conseil d'administration et le groupe de travail Finances/Audit dans leurs obligations de surveillance et de contrôle. S'il dépend du Président de la Direction de l'entreprise du point de vue organisationnel, il est en fait placé sous la haute surveillance du groupe de travail Finances/Audit.



## Direction de l'entreprise.

**Membres de la Direction de l'entreprise.** La Direction des CFF se compose des membres suivants:

### **Benedikt Weibel** (1946, CH)

Président de la Direction de l'entreprise (depuis 1999), docteur ès sciences politiques. Aux CFF depuis 1978, notamment aux postes de secrétaire général et de chef du département du transport. Depuis 1993, Président de la direction générale de l'ancienne régie fédérale CFF. Président de l'Union Internationale des Chemins de Fer (UIC), Paris; membre du conseil d'administration de la SNCF, Paris

### **Pierre-Alain Urech** (1955, CH)

Vice-président de la Direction de l'entreprise et chef de la division Infrastructure (depuis 1999; départ à la fin 2003), ingénieur EPF, diplôme postgrade en génie ferroviaire. Aux CFF depuis 1980, notamment aux postes de Délégué Rail 2000 et de directeur d'arrondissement à Lausanne, chef du département de l'infrastructure et, depuis 1995, membre de la direction générale de l'ancienne régie fédérale CFF.

### **Paul Blumenthal** (1955, CH)

Chef de la division Voyageurs (depuis 1999), licencié ès sciences politiques. Aux CFF depuis 1981, d'abord dans le cadre des quotas avec les universités, puis à l'état-major du marketing et depuis 1993 comme chef de la division Voyageurs.

### **Daniel Nordmann** (1955, CH)

Membre de la Direction de l'entreprise depuis 1999, d'abord comme chef du personnel et depuis 2001 comme chef de la division Marchandises (CFF Cargo SA), psychologue HAP (Hochschule für angewandte Psychologie). Aux CFF depuis 1998 en tant que chef du personnel. Auparavant, secrétaire administrateur à l'Union syndicale suisse (USS).

### **Claude Alain Dulex** (1949, CH)

Chef de Corporate Finance and Controlling (depuis 2000), docteur en économie publique. Aux CFF depuis mars 2000. Auparavant, directeur financier (CFO) dans le groupe Knorr-CPC et Siegfried, ainsi qu'au siège new-yorkais de Novartis.

### **Hannes Wittwer** (1958, CH)

Chef du personnel (depuis 2002), maître secondaire phil. I. Aux CFF depuis 1989, notamment en tant que vice-directeur du centre de formation Löwenberg, chef de l'unité d'affaires Trafic voyageurs international, chef du personnel Voyageurs et chef de la production Voyageurs.

### **Hans-Jürg Spillmann** (1945, CH)

Chef de la division Infrastructure depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004. Licencié en sciences politiques. Aux CFF depuis 1978, notamment au poste de directeur du marketing du trafic voyageurs (1990), puis de secrétaire général, en 1993. En 1997, est nommé directeur de «Management de l'infrastructure» puis, en janvier 2001, responsable de Management Services chez CFF Cargo.

### **Hansjörg Hess** (1951, CH)

Prendra ses fonctions de chef de la division Infrastructure le 1<sup>er</sup> juin 2004. Ingénieur diplômé ETH. Depuis 1978, a occupé divers postes de direction chez Siemens en Suisse et à l'étranger, dans les domaines de l'électronique ainsi que des techniques de la communication et de la signalisation ferroviaire. Dernier poste en date: président de Rail Automation, à Braunschweig (D).

Compte tenu de leurs fonctions, les membres de la Direction de l'entreprise ont des activités dans différents conseils d'administration de filiales ou sociétés appartenant au groupe CFF. Certains d'entre eux assument d'autres fonctions au sein d'organes de direction et de surveillance (groupements d'intérêts, voir ci-dessus).



Dans le sens des aiguilles d'une montre, en partant du bas à gauche: Hannes Wittwer, Paul Blumenthal, Daniel Nordmann, Claude Alain Dulex, Benedikt Weibel, Hans-Jürg Spillmann.





Organisation et attributions de la Direction de l'entreprise. La Direction de l'entreprise se compose d'un Président, des chefs des divisions Voyageurs, Marchandises et Infrastructure ainsi que de ceux des unités centrales Personnel et Corporate Finance and Controlling. Le Président de la Direction de l'entreprise est à la tête de la Direction et répond devant le Conseil d'administration de tous les résultats de l'entreprise. Les membres de la Direction de l'entreprise lui sont subordonnés.

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

La Direction de l'entreprise se réunit en règle générale une fois par semaine. Prennent également part à ces réunions: le secrétaire général, le chef de l'unité centrale Informatique et le chef de la Communication, chacun ayant une voix consultative. Le cas échéant, les avis d'autres cadres et spécialistes sont sollicités. Les décisions de la Direction de l'entreprise sont le fruit d'un consensus. En l'absence de concorde, la décision revient au Président de la Direction de l'entreprise.

Ni les CFF ni les sociétés du groupe n'ont passé de contrats de management avec des tiers.

## Rémunérations.

Composition et procédure de fixation des rémunérations. Le Conseil d'administration a fixé le montant des rémunérations de ses membres. Ce montant comporte une rémunération fixe correspondant à une imputation en jours durant l'année et une indemnité forfaitaire. Chaque membre du Conseil d'administration se voit par ailleurs remettre un abonnement général en première classe des entreprises suisses de transport.

Rémunérations des membres de la Direction de l'entreprise. Elles comprennent un salaire de base fixe, une composante variable liée aux résultats (bonus) et une indemnité forfaitaire. Chaque membre perçoit de plus un versement unique annuel sur son avoir en Caisse de pensions.

Le groupe de travail Rémunération soumet chaque année au Conseil d'administration une proposition relative à la structure du bonus, à la définition des critères et à l'échelle utilisable. Parallèlement, le Conseil d'administration approuve l'atteinte des objectifs en matière de bonus pour l'exercice précédent.

Rémunérations accordées aux membres en exercice des organes dirigeants. Ces rémunérations sont dorénavant ventilées conformément à l'ordonnance fédérale sur les salaires des cadres entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> février 2004. Les membres du Conseil d'administration (Président du Conseil d'administration compris) ont perçu au total une rémunération fixe de 856 000 francs pour l'exercice 2003 (2002: 850 400 francs), dont une part fixe de 765 000 francs (2002: 760 000 francs) et une indemnité forfaitaire de 91 000 francs (2002: 90 400 francs). La rémunération fixe du Président du Conseil d'administration s'est élevée à 250 000 francs (2002: 250 000 francs) et son indemnité forfaitaire à 30 000 francs (2002: 30 000 francs).

L'ensemble des rémunérations versées aux membres de la Direction de l'entreprise (y compris le Président de l'entreprise) s'est monté à 3 060 000 francs (2002: 2 954 000 francs), dont une part fixe de 2 100 000 francs (2002: 2 100 000 francs), une part variable de 960 000 francs (2002: 854 000 francs), des indemnités forfaitaires de 109 000 francs (2002: 109 000 francs) et un versement unique annuel de 150 000 francs (2002: 150 000 francs) sur leurs avoirs en Caisse de pensions.



Le Président de la Direction de l'entreprise a perçu une somme de 550 000 francs (2002: 520 000 francs), dont une part fixe de 400 000 francs (2002: 400 000 francs), une part variable de 150 000 francs (2002: 120 000 francs), une indemnité forfaitaire de 24 000 francs (2002: 24 000 francs) et un versement unique annuel de 25 000 francs (2002: 25 000 francs) sur son avoir en Caisse de pensions.

Rémunérations accordées aux anciens membres des organes dirigeants. Les membres du Conseil d'administration reçoivent un abonnement général en première classe des entreprises suisses de transport pendant quatre ans après leur départ.

Attribution d'actions, détention d'actions, options. L'ensemble des actions se trouvent en possession de la Confédération. Aucun plan d'options sur actions ou de plan d'option n'est prévu.

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

Autres prestations accessoires, bonifications et conditions contractuelles. Outre les indemnités forfaitaires évoquées, les membres du Conseil d'administration et de la Direction de l'entreprise ne bénéficient d'aucune prestation accessoire ou bonification. S'agissant des plans de prévoyance et de la participation de l'employeur et du salarié, les membres de la Direction des CFF jouissent des mêmes conditions, stipulées dans le Règlement de la Caisse de pensions, que le reste du personnel. Les délais de résiliation s'élèvent à 12 mois. Aucune indemnité de départ n'est prévue.

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

## **Droits de participation des actionnaires/relations avec la Confédération.**

Pilotage des CFF. Les attributions de l'Assemblée générale sont régies par les dispositions du Code des obligations. Tant que la Confédération est l'unique actionnaire, le Conseil fédéral exerce les pouvoirs de l'Assemblée générale (art. 10 al. 2 LCFF). De son côté, le Conseil fédéral a chargé le Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (DETEC) ainsi que le Département fédéral des finances (DFF) d'exercer ses droits d'actionnaire.

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

- Convention sur les prestations: tous les quatre ans, le Conseil fédéral définit une convention sur les prestations avec les CFF et la fait approuver par les Chambres fédérales;
- plafond de dépenses: l'Assemblée fédérale fixe, en fonction de la Convention sur les prestations et pour la même période de quatre ans, un plafond de dépenses pour l'infrastructure;
- stratégie du propriétaire: le Conseil fédéral édicte, en fonction de la Convention sur les prestations et pour la même période de quatre ans, les objectifs stratégiques des CFF, qu'il a élaborés auparavant, de concert avec le Conseil d'administration;
- rapport annuel sur la réalisation des objectifs stratégiques: approbation par le Conseil fédéral;
- budget: approbation par le Conseil fédéral (art. 18 al. 2 LCFF)
- rapport de gestion, bilan annuel et comptes consolidés, utilisation du bénéfice: approbation par le Conseil fédéral (art. 17 al. 2 LCFF) et par l'Assemblée générale;
- élection ou révocation du Conseil d'administration;
- décharge du Conseil d'administration.



Des entretiens ont lieu régulièrement entre le DETEC, le DFF et l'Office fédéral des transports (OFT) d'une part, et le Président du Conseil d'administration et le Président de la Direction de l'entreprise d'autre part. Ces entretiens sont l'occasion de discuter en détail des rapports sur la réalisation des objectifs stratégiques de la Confédération, de répondre aux besoins d'informations supplémentaires et de s'informer en général sur les projets en cours ou planifiés ayant une grande importance stratégique ou un impact politique majeur.

**Prestations financières de la Confédération.** La Confédération commande des prestations auprès des CFF en vue de maintenir et de développer l'infrastructure et met à leur disposition les ressources nécessaires dans le cadre d'un plafond de dépenses fixé pour une période de quatre ans. Par ailleurs, elle commande des prestations de transport combiné de marchandises, ainsi que, en concertation avec les cantons, des prestations de transport régional de voyageurs et elle règle aux CFF les coûts non prévus par les calculs prévisionnels (complément d'informations en page 85). Conformément à la loi sur le contrôle des finances, le Contrôle fédéral des finances est habilité à surveiller l'emploi des ressources. En tant qu'autorité de surveillance, l'OFT examine si les comptes annuels et le bilan des CFF sont conformes aux dispositions de la législation ferroviaire (art. 70 loi sur les chemins de fer).

### **Organe de révision.**

**Durée du mandat et durée de fonction du réviseur responsable.** L'Assemblée générale désigne l'organe de révision et le réviseur des comptes du groupe pour une durée d'un an. Depuis la création de la SA CFF le 1<sup>er</sup> janvier 1999, ce mandat est confié à Ernst & Young, Berne. Généralement, Ernst & Young fait également fonction d'organe de révision pour les filiales du groupe. Le réviseur responsable a la charge des comptes des CFF depuis 2001.

**Mandats et honoraires.** Le mandat de base comprend la vérification des comptes individuels de la SA CFF et de CFF Cargo SA ainsi que d'autres sociétés du groupe, mais aussi la vérification des comptes consolidés, la révision des comptes intermédiaires et d'autres mandats de vérification directe. Pour l'exercice 2003, les honoraires facturés au titre de ces travaux se sont montés à 962 000 francs. Pour les mandats de conseil dans le domaine de la comptabilité, des impôts, de l'organisation et du management, Ernst & Young a perçu des honoraires additionnels de 586 000 francs.

Conformément à une décision du groupe de travail Finances/Audit, tous les projets de mandats pour des organes externes de révision doivent être communiqués au service de révision interne. En cas de conflits, ce dernier peut s'opposer à la passation d'un mandat après avoir consulté le chef des finances.

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