

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

### **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**

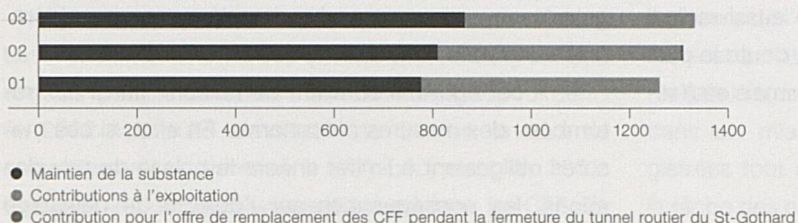
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media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

**Download PDF:** 13.12.2025

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

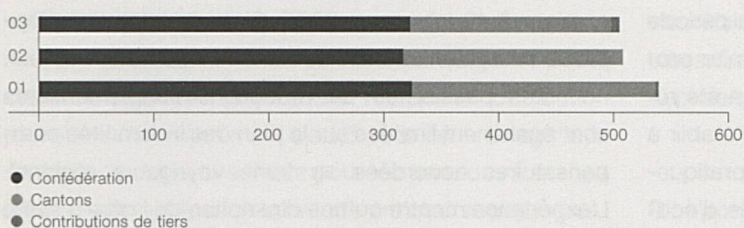
### Prestations de la Confédération liées à l'infrastructure.

En millions de CHF



### Indemnités compensatoires pour le trafic voyageurs régional.

En millions de CHF



**Objectifs stratégiques des CFF.** Renforcer la position des transports publics et augmenter la part de marché de l'entreprise. Contribuer de manière déterminante à transférer le trafic de la route au rail et offrir des prestations de qualité. Augmenter continuellement la productivité dans les domaines du transport et de l'infrastructure. Maintenir un niveau élevé en matière de qualité et de ponctualité. Garantir et maintenir un niveau élevé de sécurité pour les clients et le personnel grâce à un management inter-unités de la sécurité. Améliorer continuellement la satisfaction de la clientèle. Définir et mettre en oeuvre une politique environnementale permettant de renforcer les avantages du chemin de fer par rapport aux autres modes de transport.



## Le trafic marchandises inverse la tendance.

En 2003, les CFF ont réussi à améliorer sensiblement leur résultat annuel dans un contexte économique marqué par une morosité persistante. L'entreprise renoue ainsi avec les bénéfices et affiche un excédent de 24,9 millions de francs. Le trafic voyageurs a obtenu un bon résultat, mais n'a pas pu tout à fait réitérer la bonne performance enregistrée au cours de l'année d'Expo.02. Pour sa part, le trafic marchandises a bien progressé dans sa démarche visant à équilibrer ses comptes tandis qu'Infrastructure a terminé l'année avec un bilan équilibré. L'exercice 2003 a également été placé sous le signe de l'inauguration et de l'extension de trois grandes gares.

Après avoir essuyé une perte en 2002, le groupe CFF clôture l'exercice 2003 sur un résultat positif en dépit d'une économie tournant au ralenti. Les charges d'exploitation se sont élevées à 6,313 milliards de francs (+3,0 pour cent) tandis que les produits d'exploitation se sont établis à 6,490 milliards de francs (+2,6 pour cent). Le résultat d'exploitation sans la provision pour la Caisse de pensions requise par la norme de présentation des comptes RPC 16 s'est certes contracté de 194 millions à 177,3 millions de francs, mais le résultat après dotation de la provision RPC 16 est passé de 11 millions de francs à 45,3 millions de francs. Au cours de la même période, le bénéfice avant intérêts et impôts (EBIT) s'est également amélioré, s'inscrivant à 199,8 millions de francs contre 122 millions en 2002. Ainsi, après avoir essuyé une perte de 12 millions de francs en 2002, le groupe CFF renoue avec les bénéfices et affiche un excédent de 24,9 millions de francs pour l'exercice 2003.

Plusieurs facteurs influent sur ce résultat:

- La nouvelle provision RPC 16 constituée pour assainir la prévoyance professionnelle grève encore davantage le compte de résultat. La Caisse ayant réussi à améliorer son bilan, le montant de la provision a été ramené à 132 millions de francs en 2003 (183 millions de francs en 2002) (complément d'informations sur la Caisse de pensions, voir page 14).
- En vertu d'un Arrêt du Tribunal fédéral rendu en décembre 2003, la SA CFF, en sa qualité de société autonome, est redevable de l'impôt pour les immeubles qui ne sont pas destinés à l'exploitation ferroviaire. Aussi des provisions pour créances fiscales de 50 millions de francs ont-elles été constituées à titre rétroactif pour la période 1999-2003. En tant que propriétaire des immeubles de 1999 à 2002, Infrastructure devra s'acquitter d'un montant de 41 millions de francs alors que les 9 millions restants seront imputés à l'unité d'affaires Immobilier créée le 1<sup>er</sup> janvier 2003.
- Les CFF ont cédé la dernière tranche de leur lot d'actions TDC (participation Sunrise) et réalisé un bénéfice de 95,4 millions de francs.



### Produits du trafic élevés.

Les produits consolidés du trafic se sont élevés à 2,906 milliards de francs, soit 0,4 pour cent de moins qu'en 2002. Ainsi, le groupe CFF a presque réussi à réitérer ses bons résultats de l'année précédente grâce, entre autres, à l'introduction de nouvelles mesures tarifaires. La division Voyageurs, premier pilier du groupe en termes de produits, affiche un résultat consolidé de 1,796 milliard de francs, soit seulement 0,1 pour cent de moins qu'en 2002 qui avait été une année d'exception (Expo.02). L'évolution a de surcroît été soutenue par une légère croissance du trafic marchandises, qui a progressé de 0,4 pour cent à 990 millions de francs et ce, malgré l'atonie conjoncturelle et la fermeture temporaire du tunnel Monte Olimpino II, près de Chiasso, qui revêt une importance primordiale pour le trafic marchandises de transit.

### Aperçu des résultats par segment.

**Voyageurs.** En 2003, le trafic voyageurs a enregistré un résultat satisfaisant, bien qu'aient soufflé des vents contraires. Si le trafic voyageurs international a subi des pertes sous l'effet de la baisse de l'activité touristique induite par la guerre en Irak, l'épidémie de Sras et la faiblesse conjoncturelle, le trafic régional et le trafic de loisirs ont enregistré une croissance, profitant de l'extension de l'offre et du franc succès des excursions en Suisse. Le bénéfice annuel du trafic voyageurs s'est élevé à 93,4 millions de francs (113,7 millions de francs en 2002). Ce repli est dû notamment à la disparition des prestations supplémentaires proposées dans le cadre de l'Exposition nationale et à l'augmentation des dépenses liées à l'entretien du matériel roulant en vue de l'introduction de la première étape de Rail 2000 (complément d'informations sur le trafic voyageurs, voir page 24).

**Marchandises.** Le trafic marchandises a réussi à inverser la tendance en 2003. CFF Cargo a réduit sa perte d'exploitation de 49,6 millions de francs, la ramenant à 22,6 millions de francs. La perte annuelle s'est contractée de 65,6 pour cent à 33,1 millions de francs (96,1 millions de francs en 2002). L'introduction de mesures de restructuration dès 2002, la politique de gestion des coûts rigoureuse ainsi que l'optimisation du trafic par wagons isolés sont à l'origine de cette évolution positive. CFF Cargo a pu augmenter légèrement ses prestations de transport en dépit de la morosité conjoncturelle persistante en Europe et de la fermeture temporaire du tunnel Monte Olimpino II près de Chiasso. La perte de parts de marché en Suisse au profit de la concurrence a été amplement compensée par les prestations fournies en Allemagne et en Italie (complément d'informations sur le trafic marchandises, voir page 34).

**Infrastructure.** La division Infrastructure a enregistré un excédent de 0,3 million de francs pour un produit d'exploitation de 2,954 milliards de francs. L'objectif d'un résultat équilibré est donc atteint en dépit du léger recul des produits du trafic, des restrictions budgétaires à hauteur de 13 millions de francs imposées par la Confédération et des provisions pour créances fiscales de 41 millions de francs constituées conformément à l'Arrêt du Tribunal fédéral (voir page 7). S'élevant à 540 millions de francs, les produits issus de l'utilisation de l'infrastructure sont restés stables par rapport à 2002. En revanche, les revenus issus des prestations ferroviaires ont chuté de 24,1 millions de francs en raison du fléchissement de la demande. L'excédent de 0,3 million de francs s'explique en premier lieu par l'accord avec la Confédération évoqué qui prévoit le versement d'une indemnité forfaitaire à Infrastructure pour compenser la dissociation du secteur immobilier (complément d'informations sur Infrastructure, voir page 44).

**Immobilier.** Géré comme une unité d'affaires autonome au sein du groupe depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2003, le secteur immobilier a présenté ses premiers résultats lors de l'exercice sous revue. Après avoir été séparée d'Infrastructure, la nouvelle unité d'affaires Immobilier s'est également vu confier les immeubles et terrains d'autres segments (voyageurs, marchandises). Immobilier clôture son premier exercice sur une perte de 4,6 millions de francs, son résultat d'exploitation s'établissant à 127,9



millions de francs. Le résultat avant impôts et indemnités versées à Infrastructure s'est élevé à 48,1 millions de francs. Les produits résultant de la location d'immeubles, qui se chiffrent à 419,7 millions de francs, constituent la première source de revenus. Plus des deux tiers de ce montant, ou 283,3 millions de francs, ont été réalisés avec des tiers. Le reste des recettes locatives (136,4 millions de francs) provient d'activités internes au groupe. Dans le cadre du projet d'autonomisation d'Immobilier, il a été convenu avec la Confédération qu'une indemnité forfaitaire serait allouée à Infrastructure pour compenser la séparation de ce secteur et le manque à gagner consécutif. D'un montant total de 141 millions de francs pour l'exercice 2003, cette indemnité a été versée conjointement par l'unité d'affaires Immobilier (44 millions de francs) et par les unités d'affaires (97 millions de francs). La quote-part due par celles-ci correspond aux recettes d'intérêts sur les dettes qu'Immobilier leur reverse sur la base de la structure du capital du bilan d'ouverture. Conformément à l'Arrêt du Tribunal fédéral mentionné (voir page 7), des provisions de 9 millions de francs ont dû être constituées (complément d'informations sur Immobilier, voir page 52).

### Investissements de 2,9 milliards de francs.

Une fois de plus, les CFF se sont profilés comme l'un des principaux investisseurs de Suisse en 2003. En procédant à des investissements de 2,92 milliards de francs, contre 3,01 milliards de francs en 2002, l'entreprise a de nouveau largement contribué à soutenir la conjoncture. La majeure partie des fonds a été consacrée au matériel roulant et aux projets relatifs à l'infrastructure.

Les CFF gèrent les risques de façon systématique sous la houlette du Secrétariat général. En 2003, la Direction de l'entreprise a procédé à deux évaluations standardisées des risques avec l'appui des services responsables («risk owners») avant d'informer par écrit le Conseil d'administration de la situation observée et des mesures décidées en la matière.

### Gestion des risques et instruments de gestion axés sur la valorisation.

Gestion des risques. Les CFF gèrent les risques de façon systématique sous la houlette du Secrétariat général. En 2003, la Direction de l'entreprise a procédé à deux évaluations standardisées des risques avec l'appui des services responsables («risk owners») avant d'informer par écrit le Conseil d'administration de la situation observée et des mesures décidées en la matière.

Instruments de gestion axés sur la valorisation. Les CFF s'engagent en faveur d'un système de gestion axé sur la valorisation afin de piloter et d'optimiser la rentabilité. Dans le cadre du gouvernement d'entreprise, ils disposent d'un système de planification et de reporting intégré et, partant, d'instruments qui leur permettent d'assurer le contrôle de la Direction (voir section «Instruments d'information et de contrôle à l'égard de la Direction de l'entreprise», chapitre Corporate Governance, page 63). De surcroît, les CFF s'entretiennent régulièrement avec leur propriétaire (Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication, Département fédéral des finances et Office fédéral des transports). Ces entretiens sont l'occasion de discuter, entre autres, des rapports sur la réalisation des objectifs stratégiques de la Confédération. L'unité centrale Corporate Finance and Controlling (CFC) rédige chaque mois un reporting financier soumis à la Direction de l'entreprise et au Conseil d'administration.



### **La politique ferroviaire et ses conséquences pour les CFF.**

Pendant l'exercice sous revue, l'environnement politique a été marqué par le programme d'allègement budgétaire de la Confédération. Les mesures d'économies visent à réduire les dépenses fédérales de 3,4 milliards de francs. Le plafond de dépenses lié à la Convention sur les prestations 2003–2006 a été réduit de 236 millions de francs supplémentaires en plus des 67 millions de francs déjà prévus.

### **Objectifs généraux.**

La Confédération arrête les objectifs généraux pour la SA CFF et ses divisions dans le cadre d'une stratégie du propriétaire valable pour une période de quatre ans. Dès lors, les CFF définissent les démarches et mesures nécessaires à la réalisation de ces objectifs, pour eux-mêmes comme pour chacune de leurs divisions.

### **Objectifs stratégiques des CFF.**

- Renforcer la position des transports publics et augmenter la part de marché de l'entreprise;
- contribuer de manière déterminante à transférer le trafic de la route au rail et offrir des prestations de qualité;
- augmenter continuellement la productivité dans les domaines du transport et de l'infrastructure;
- maintenir un niveau élevé en matière de qualité et de ponctualité;
- garantir et maintenir un niveau élevé de sécurité pour les clients et le personnel grâce à un management inter-unités de la sécurité (complément d'informations sur le thème de la sécurité, voir page 18);
- améliorer continuellement la satisfaction de la clientèle;
- définir et mettre en oeuvre une politique environnementale permettant de renforcer les avantages du chemin de fer par rapport aux autres modes de transport (complément d'informations sur le thème de l'environnement, voir page 20).

### **Objectifs stratégiques du trafic voyageurs.**

- Expansion: veiller à une évolution progressive afin de devenir une entreprise internationale déployant son activité à partir du marché suisse d'origine;
- alliances: exploiter l'ouverture des marchés internationaux avec de puissants partenaires pour favoriser la croissance (complément d'informations sur le trafic voyageurs, voir page 24).

### **Objectifs stratégiques du trafic marchandises.**

- Marché européen: exploiter les possibilités de croissance sur l'axe Nord-Sud à fort trafic qui relie le Benelux, l'Allemagne et l'Italie. Obtenir un taux de croissance et une productivité élevés;
- marché suisse: favoriser la croissance par le biais de nouveaux produits. Parvenir à augmenter la productivité (complément d'informations sur le trafic marchandises, voir page 34).

### **Objectifs stratégiques d'Infrastructure.**

- Garantir une exploitation et une sécurité de l'approvisionnement de grande qualité et assurer suffisamment de capacités sur fond d'utilisation croissante du réseau;
- offrir une qualité élevée en termes de ponctualité, de sécurité, de disponibilité des installations et de productivité malgré une réduction accrue des ressources financières;
- axer les investissements de sorte que les clients en retirent un avantage maximal (complément d'informations sur Infrastructure, voir page 44).

### **Objectifs stratégiques d'Immobilier.**

- Offrir une assurance qualité aux clients: gestion économique, professionnelle et ciblée des centres de services et de transport ainsi que des gares régionales;
- renforcer la valeur immobilière et l'avantage pour le client grâce à une augmentation des investissements et à l'assainissement du portefeuille (complément d'informations sur Immobilier, voir page 52).

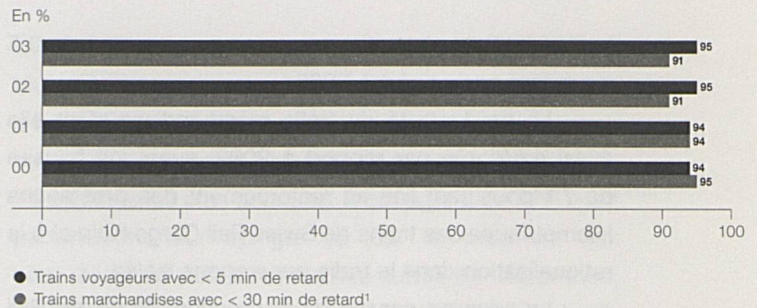


Du point de vue de l'entreprise, l'exercice sous revue a été marqué par des défis de taille:

- CFF Cargo a enregistré des progrès constants sur la scène internationale: pour preuve, sa filiale allemande Swiss Rail Cargo Köln (SRCK) a amélioré ses résultats et a permis de compenser amplement les pertes de parts de marché enregistrées en Suisse. La filiale italienne Swiss Rail Cargo Italy (SRCI) a débuté son activité le 15 décembre 2003. En l'espace d'un an, les CFF ont ainsi réussi à créer leur propre société en Italie et à surmonter tous les obstacles politiques et économiques qui ont précédé sa mise en service.
- Les préparatifs pour l'introduction de la première étape de Rail 2000 n'ont connu aucun retard; des contrôles rigoureux ont permis de se concentrer sur les points névralgiques, notamment sur la mise à disposition du matériel roulant. Pour éviter l'émergence de risques supplémentaires, les CFF ont décidé de faire circuler les trains sur le nouveau tronçon, tout au moins au début, avec des signaux extérieurs conventionnels plutôt que d'utiliser la technologie numérique basée sur le standard européen ERTMS (European Rail Traffic Management System). Comme ce système n'a pas encore atteint le degré de maturité technique nécessaire et que les livraisons ont pris beaucoup de retard, l'objectif visant à équiper rapidement le réseau CFF avec le système numérique ETCS (European Train Control System) n'est pas réalisable. La mise en service de la première étape de Rail 2000 le 12 décembre 2004 demeure pour l'instant la priorité absolue.

- **Ponctualité.** Le niveau de ponctualité de l'exercice précédent a été légèrement dépassé. Dans le secteur du trafic voyageurs, 95,24 pour cent des trains en moyenne sont arrivés à l'heure, c'est-à-dire avec moins de cinq minutes de retard. En légère amélioration par rapport à 2002 (94,93 pour cent), ce résultat est malheureusement entaché d'une série de perturbations qui ont affecté l'exploitation pendant l'été caniculaire et à l'automne. Dans le secteur du trafic marchandises, 90,7 pour cent des trains circulant sur le réseau des CFF sont arrivés à destination à l'heure, c'est-à-dire avec moins de 30 minutes de retard. Ce chiffre s'inscrit légèrement au-dessus de celui de l'année précédente (90,52 pour cent).

#### Ponctualité des trains à l'arrivée.



1 A partir de 2002, nouveaux standards et procédés de mesure.

- **Satisfaction de la clientèle.** Dans le secteur du trafic voyageurs, le taux de satisfaction de la clientèle est resté stable: 81 pour cent des clients s'estiment satisfaits des prestations des CFF. La principale critique des clients porte toujours sur l'offre de places. L'introduction de la première étape de Rail 2000, qui se traduira par une hausse substantielle du nombre de sièges, devrait remédier à ce problème. En revanche, la satisfaction des clients de CFF Cargo s'est détériorée, s'inscrivant à 7,32 points sur 10 contre 7,47 en 2002, tandis que celle des principaux clients s'est stabilisée à 7,4 points. Cette dégradation est surtout due à la comptabilisation de toutes les prestations supplémentaires et aux erreurs commises lors de la facturation des droits de stationnement.

- **Gestion de la sécurité.** Le nombre d'incidents relevant de l'exploitation s'est réduit de 7 pour cent. Les accidents du travail ont également diminué de 4,9 à 4,8 pour 100 collaborateurs (complément d'informations sur le thème de la sécurité, voir page 18).

- **Leadership en trafic régional.** Le trafic voyageurs a confirmé son rôle de prestataire régional de premier plan en affichant une croissance de 6,8 pour cent.



### Productivité.

La productivité du trafic voyageurs a progressé de 0,5 pour cent par rapport à 2002.

La productivité du trafic marchandises s'est elle aussi améliorée par rapport à 2002, avec une hausse de 7,1 pour cent liée au renforcement des prestations kilométriques des trains de Swiss Rail Cargo Köln et à la rationalisation dans le trafic par wagons isolés.

La mise en service de la première étape de Rail 2000 le 12 décembre 2004 induira une nouvelle hausse non négligeable de la productivité.

### Hausse des prestations et baisse des indemnités.

Les CFF perçoivent des indemnités à titre de dédommagement pour les prestations non rentables, mais exigées par les pouvoirs publics. S'établissant à 617,3 millions de francs pour 2003, ces indemnités sont restées à peu près stables par rapport à 2002 (-0,3 million de francs) alors que les prestations fournies ont considérablement augmenté. Les différentes indemnités allouées ont évolué comme suit:

- Les indemnités compensatoires liées au trafic voyageurs régional ont diminué de 2,1 millions de francs, se réduisant à 505,2 millions de francs. Les trains-kilomètres ayant augmenté d'environ 3,9 millions par rapport à 2002, l'indemnité par train-kilomètre a fléchi de 8,89 à 8,29 francs en 2003. Ainsi, le rapport prestations/indemnités dans le trafic voyageurs régional s'est amélioré de 6,8 pour cent.

- Les subventions concernant le prix des sillons et les indemnités compensatoires dans le trafic marchandises visent à promouvoir le transfert du trafic de la route vers le rail. Ces subventions ont progressé de 1,4 million de francs en 2003 pour passer à 93,4 millions de francs. CFF Cargo n'est pas la seule à profiter de la réduction accordée par la Confédération sur le prix du sillon. Les autres entreprises de transport ferroviaire (ETF) qui achètent les prestations relatives aux sillons auprès d'Infrastructure bénéficient également de cette remise. Ainsi, 7,4 pour cent du montant global des subventions, soit 6,9 millions de francs sur 93,4 millions de francs, revient à d'autres ETF. S'inscrivant à 18,7 millions de francs (18,3 millions de francs en 2002), les indemnités compensatoires supplémentaires versées à CFF Cargo pour le trafic combiné sont restées assez stables en 2003 (complément d'informations sur le thème des indemnités compensatoires dans le rapport financier, voir page 85).

### Prestations de la Confédération liées à l'infrastructure.

Dans le cadre de la desserte de base, les CFF sont chargés par la Confédération de maintenir, d'exploiter et de développer l'infrastructure ferroviaire existante. En échange, la Confédération leur verse des indemnités. Les prestations de la Confédération liées à l'infrastructure ferroviaire ont augmenté de 1,9 pour cent à 1,33 milliard de francs en 2003, en raison notamment de la mise en œuvre d'autres sous-projets destinés à Rail 2000 (complément d'informations sur le thème des prestations liées à l'infrastructure dans le rapport financier, voir page 87).



## **Autres secteurs (sélection).**

### **«Project Factory» dans l'informatique.**

OPUS, la nouvelle plate-forme informatique des CFF, a été développée en 2003. Peu avant la fin de l'année, elle a été installée sur les premiers des quelque 11 000 postes de travail concernés. Le déploiement, ou Rollout, se poursuivra tout au long du printemps 2004. L'adoption du plan triennal marque une étape stratégique décisive. Il garantit les performances du système informatique des CFF tout en tenant compte des défis à venir. La nouvelle entité «Project Factory» réunit des équipes de l'informatique centrale, des divisions et des collaborateurs externes chargés de développer en commun des projets informatiques ambitieux. Un vaste programme de formation de base et de formation continue baptisé Corporate University a été lancé.

## **Entreprise fiable.**

Outre les études régulières sur la satisfaction de la clientèle et la répartition modale, les CFF analysent chaque année l'image de l'entreprise auprès de la population suisse et comparent les résultats obtenus à ceux des 35 sociétés les plus connues. A cet égard les CFF tirent parfaitement leur épingle du jeu. Ils incarnent aux yeux du grand public l'entreprise suisse par excellence, devançant ainsi les autres marques helvétiques traditionnelles. Les CFF se placent également en tête des entreprises particulièrement respectueuses de l'environnement. Ils bénéficient aussi d'une excellente réputation d'employeur et d'une image d'entreprise sympathique et fiable à laquelle on prédit d'excellentes perspectives d'avenir.

## **Conservation de l'héritage historique.**

Dans le cadre de leur mission culturelle, les CFF soutiennent la Fondation pour le patrimoine historique des CFF (Historic), laquelle est responsable de la collecte, de la documentation et de la conservation des témoins de l'histoire ferroviaire suisse (complément d'informations sous [www.sbbhistoric.ch](http://www.sbbhistoric.ch)).