

## CFF

**Internet** : [www.sbb.ch](http://www.sbb.ch)

**Siège** : Berne

**Forme juridique** : société anonyme

**Cotation** : non cotée

**Participation de la Confédération** : 100 %

**Conseil d'administration** : Monika Ribar (présidente), Pierre-Alain Urech (vice-président), Fabio Pedrina (représentant du personnel), Daniel Trolliet (représentant du personnel), Alexandra Post Quillet, Georg Kasperkovitz, Beat Schwab, Véronique Gigon, Andreas R. Herzog

**CEO** : Vincent Ducrot

**Organe de révision externe** : Deloitte, Zurich

---

## Brève appréciation des résultats 2021

Les CFF ont *partiellement réalisé* les objectifs assignés par le Conseil fédéral en 2021.

La pandémie de COVID-19 a également marqué les affaires des CFF en 2021. Après avoir atteint leur niveau le plus bas au début de l'année, la demande de transport et la fréquentation des gares se sont quelque peu redressées aux troisième et quatrième trimestres, mais ont stagné dans l'ensemble à un niveau inférieur à celui d'avant le début de la pandémie. Cela s'est également traduit dans les chiffres. Au total, une perte de -325 millions de francs (2020 : -617 mio) a été enregistrée en 2021 au niveau du groupe. La majeure partie de la perte du groupe est due à la chute des revenus du trafic voyageurs grandes lignes. Dans les secteurs indemnisés du trafic régional, des infrastructures ainsi que dans le trafic marchandises, les pertes ont été atténuées grâce à des soutiens supplémentaires des pouvoirs publics pour un montant de 330 millions de francs. CFF Immobilier a obtenu de bons résultats.

L'endettement net correspondait à 13,7 fois l'EBITDA (2020 : 21,6). En particulier, le manque à gagner lié à la pandémie dans le trafic voyageur grandes lignes, l'augmentation des dépenses ainsi que le maintien d'une activité d'investissement élevée ont entraîné un nouveau dépassement important du plafond défini par le propriétaire à 6,5 x l'EBITDA. Le 17 décembre 2021, le Conseil fédéral a adopté un train de mesures visant à stabiliser durablement les finances des CFF, à renforcer leur rentabilité et à respecter à moyen terme les prescriptions relatives au plafond d'endettement net.

La stabilité de l'exploitation ferroviaire a montré une tendance positive. Le recul du nombre de passagers suite à la pandémie ainsi que des mesures d'amélioration internes (notamment adaptation des heures de départ, planification des chantiers) ont permis une exploitation plus stable qu'avant la pandémie. Des pénuries ont persisté au niveau du personnel des locomotives et du matériel roulant. Parallèlement, les mesures prises pour améliorer la fiabilité et la disponibilité des nouveaux trains à deux étages du trafic grandes lignes ont été efficaces. La satisfaction de la clientèle était bonne ; la ponctualité a légèrement diminué, mais est restée dans une bonne moyenne.

Les objectifs en matière de personnel ont été atteints. Les CFF mènent une politique du personnel progressive et socialement responsable. En mai 2021, les CFF ont conclu les négociations avec les partenaires sociaux concernant l'évolution du système salarial. En ce qui concerne la satisfaction du personnel, le renversement de tendance se poursuit : dans une période difficile, la satisfaction des collaborateurs a augmenté d'un point par rapport à l'année précédente, pour en totaliser 71. La confiance dans la direction du groupe a augmenté de 4 points pour en atteindre 61. Le taux de couverture de la caisse de pensions (CP CFF) est passé en 2021 de 108,5 % à 112,4 %, en raison de bons rendements des placements.

Chiffres-clés	2021	2020
<b>Finances et personnel</b>		
Chiffre d'affaires (mio CHF)	<b>9 870</b>	9 216
Bénéfice consolidé (mio CHF)	<b>-325</b>	-617
Total du bilan (mio CHF)	<b>52 058</b>	51 335
Ratio de fonds propres (%)	<b>24,0</b>	25,0
Effectif (nombre d'ETP)	<b>33 943</b>	33 498

### Chiffres-clés spécifiques à l'entreprise

Satisfaction du personnel (max. 100 points)	<b>71</b>	70
Voyageurs transportés (mio par jour)	<b>0,88</b>	0,84
Ponctualité-client (en %)	<b>92,6</b>	93,4
Résultat trafic voyageurs (mio CHF)	<b>-495</b>	-669
Résultat trafic marchandises (mio CHF)	<b>17,5</b>	-26,4
Taux de couverture technique CP %	<b>112,4</b>	108,5
Taux de couverture économique CP %	<b>100,0</b>	90,6

### Contributions fédérales et redevances

Contributions fédérales (mio CHF)	<b>2 805</b>	2 711
Émoluments (mio CHF)	<b>0</b>	0

<sup>1)</sup> Indemnités et contributions d'investissement de la Confédération destinées à l'infrastructure, au trafic régional/marchandises ainsi qu'à l'exécution de la loi sur l'égalité pour les handicapés

## A. Réalisation des objectifs en 2021\*

### 1. Orientation stratégique

*Trafic voyageurs : développement de solutions de mobilité attrayantes, sûres, ponctuelles et de qualité ; promotion des transports publics, offre axée sur le marché.*

Comme en 2020, le taux d'occupation et les voyageurs-kilomètres parcourus sont restés à un niveau bas, tout comme le nombre de pannes et de retards. La fiabilité de l'exploitation ferroviaire s'est améliorée. Avec le retour progressif des clients et en raison de difficultés d'exploitation telles que des pénuries au niveau du matériel roulant et du personnel, notamment en Suisse romande, la tendance est redevenue légèrement négative à partir du milieu de l'année. De meilleures planification et répartition des chantiers, l'accélération des recrutements et de la formation du personnel de locomotive ainsi que la fiabilité et la disponibilité accrues des nouveaux trains à deux étages pour le trafic grandes lignes ont contribué à stabiliser de manière générale l'exploitation ferroviaire.

La prestation de transport dans le trafic voyageurs a également été fortement influencée par la pandémie en 2021. Après avoir atteint un niveau bas en début d'année, une reprise s'est dessinée pour les troisième et quatrième trimestres. Au total, 885 000 passagers voyageaient en

moyenne chaque jour en 2021, soit 4,9 % de plus qu'en 2020, mais toujours 33,1 % de moins qu'avant la pandémie. La prestation de transport dans le trafic voyageurs s'est accrue par rapport à l'année précédente, de 7,9 % dans le trafic grandes lignes, de 4,5 % dans le trafic régional et de 21,4 % dans le trafic international.

*Trafic marchandises en Suisse : offre rentable et axée sur le marché*

Le trafic marchandises a enregistré un bénéfice de 17,5 millions de francs (2020 : -26,4 mio), dû principalement au bon résultat de CFF Cargo International. C'est uniquement grâce à l'aide de la Confédération en raison du COVID-19, d'un montant total de 41 millions de francs, que le secteur d'activité Suisse a obtenu un résultat presque équilibré de 1,1 million de francs (2020 : -34,7 mio) malgré une prestation de trafic basse, tandis que CFF Cargo International a obtenu un résultat de 19,5 millions de francs (2020 : 4,6 mio) et amélioré sa prestation de trafic.

*Immobilier : développement des gares visant à en faire des centres de prestations de services conviviaux ; participation à l'appréciation de la valeur.*

Le bilan des prestations dans le secteur immobilier est bon. En coopération avec les autorités locales et cantonales, les gares et leurs environs continuent d'être développés. S'agissant des gares, la satisfaction des clients est restée à un niveau élevé quoiqu'un peu plus bas qu'en 2020 (2021 : 78,1 ; 2020 : 80,5). Les CFF concentrent davantage le développement des biens immobiliers sur les logements. Ils soutiennent aussi le logement à prix modéré. D'ici 2037, près de la moitié (contre un tiers jusqu'à présent) des appartements situés sur les sites des CFF devront être proposés à des prix abordables. CFF Immobilier a dégagé une contribution positive au résultat du groupe (avant paiements compensatoires ; 2021 : 274 mio CHF ; 2020 : 244 mio CHF).

*Infrastructure : gestion non discriminatoire des sillons, gestion efficace de l'exploitation, facilité d'accès aux gares ; utilisation optimale des capacités du réseau. Maintien durable de l'état du réseau et des installations à un haut niveau qualitatif.*

L'état général des infrastructures est jugé « bon » dans le rapport sur l'état du réseau 2021. La division Infrastructure Réseau, au bénéfice d'une indemnisation, a obtenu un bénéfice de 25 millions de francs (2020 : -64 mio) : dans ce cas, les fonds provenant du train de mesures COVID (121 mio CHF) ont compensé la baisse des recettes en lien avec les redevances d'utilisation des sillons. Le résultat positif est surtout lié aux activités annexes et à une baisse des coûts. Le résultat d'Infrastructure Réseau est compensé par la réserve existante en vertu de la loi sur les chemins de fer, qui se monte à 4 millions de francs. Le secteur Infrastructure Énergie atteint un résultat de 35 millions de francs (2020 : 18 mio).

**Ponctualité**

Malgré des variations saisonnières et régionales, la ponctualité a été bonne. Dans le trafic voyageurs, 92,6 % de tous les voyageurs sont arrivés à destination avec moins de

trois minutes de retard (2020 : 93,4 %). Dans le trafic marchandises, la ponctualité des envois dans le trafic par wagons complets isolés s'est détériorée de 2,5 % pour atteindre 91,0 %, de même que la ponctualité à l'arrivée des trains de marchandises de transit (moins de 60 minutes de retard pour les clients de CFF Cargo International) de 5,5 % (78,5 %)

**Satisfaction de la clientèle**

La satisfaction de la clientèle s'est améliorée dans le trafic voyageurs ainsi que dans le trafic marchandises. L'indice global est passé de 74,0 à 75,3 points.

**Sécurité**

L'indice global prévalant pour définir le niveau de sécurité s'est péjoré par rapport à l'année précédente. Le nombre d'événements a augmenté dans les trois catégories d'accident (accidents de travail, de manœuvre et de train). Peu de progrès supplémentaires ont été réalisés en 2021 en ce qui concerne les objectifs environnementaux (réduction de l'énergie et du CO<sub>2</sub> par voyageurs-km ou tonnes-km nettes), en raison notamment du taux moindre d'utilisation des trains à cause de la pandémie. Les objectifs en matière de gestion des risques d'entreprise (norme ISO 31000) ont pu être atteints.

## **2. Objectifs financiers**

*Croissance durable de la valeur de l'entreprise ; résultats conformes à la branche.*

En 2021 également, la pandémie a pesé sur le résultat financier des CFF. Au total, le résultat annuel s'établit à -325 millions de francs (2020 : -617 mio). L'essentiel des pertes du groupe résulte de l'effondrement des recettes du trafic voyageurs grandes lignes. Dans les secteurs indemnisés du trafic régional, des infrastructures ainsi que dans le trafic marchandises, les pertes ont été atténuées en grande partie grâce à des soutiens supplémentaires des pouvoirs publics pour un montant de 330 millions de francs. CFF Immobilier a obtenu de bons résultats : du bénéfice de 274 millions de francs, 150 millions ont été versés à la division Infrastructure au titre des paiements compensatoires et 114 millions ont été utilisés pour rembourser des prêts consentis à la caisse de pensions et pour stabiliser cette dernière.

**Endettement net de 6,5 x EBITDA au plus.**

Le Conseil fédéral attend une limitation de l'endettement net productif d'intérêts à 6,5 fois l'EBITDA, des dépassements temporaires étant toutefois admis. L'endettement net productif d'intérêts a augmenté de 720 millions pour atteindre 11 099 millions de francs, ce qui correspond à 13,7 fois l'EBITDA (2020 : 21,6), soit une amélioration de 326 millions de francs par rapport à 2020. En particulier, le manque à gagner lié à la pandémie dans le trafic voyageur et le maintien d'une activité d'investissement élevée ont entraîné un nouveau dépassement important du plafond défini par le propriétaire. Le 17 décembre 2021, le Conseil fédéral a adopté un train de mesures visant à stabiliser durablement les finances de l'entreprise, à renforcer la rentabilité

des CFF et à respecter à moyen terme les prescriptions relatives au plafond d'endettement net.

### 3. Objectifs en matière de politique du personnel

*Politique du personnel progressiste, socialement responsable ; employeur attractif ; formation professionnelle de base moderne ; mesures durables de formation et de perfectionnement.*

Les CFF mènent une politique du personnel progressiste et socialement responsable. L'effectif a augmenté de 444 postes à temps plein (1,3 %) pour s'établir à 33 943 ETP. La proportion de femmes en général et parmi les cadres en particulier a légèrement augmenté (respectivement de 18,4 % à 18,8 % et de 14,3 % à 15,0 %). Au total, 1392 apprentis (près de 4,9 % des effectifs) ont suivi une formation aux CFF. À l'aide de programmes spécifiques, les CFF encouragent la réinsertion professionnelle et la compétitivité de leurs collaborateurs sur le marché de l'emploi. Ils s'engagent aussi en faveur de la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale. Sur le plan de la santé, ils se sont attachés à préserver la santé de leurs employés pendant la pandémie et à mettre en œuvre les prescriptions de la Confédération en matière de protection. Les CFF ne tolèrent ni discrimination, ni harcèlement de nature sexuelle ou personnelle, ni mobbing des collaborateurs, des clients ou des partenaires commerciaux, peu importe la raison (sexe, race, religion, âge, origine, orientation sexuelle, handicaps ou activités politiques/syndicales).

Le principe de l'égalité de traitement s'applique : les collaborateurs ont droit au même salaire pour un travail ou des prestations équivalents. Les CFF analysent périodiquement la structure salariale à l'aide de l'instrument de la Confédération pour l'égalité des salaires (Logib), afin de détecter d'éventuelles inégalités entre hommes et femmes. L'écart de salaire au détriment des femmes était de 0,6 %, bien en dessous du seuil de tolérance de 5 %.

En ce qui concerne la satisfaction du personnel, le renversement de tendance se poursuit : dans cette période difficile, la satisfaction des collaborateurs a augmenté de 1 point par rapport à l'année précédente, pour en totaliser 71 sur une échelle de 100. La confiance dans la direction du groupe a également augmenté de 4 points pour en atteindre 61 ;

Le taux de couverture de la caisse de pension est passé durant l'exercice de 108,5 % à 112,4 %, en raison des bons rendements des placements.

### 4. Coopérations et prises de participation

Les CFF ont pu consolider leurs coopérations. Il convient de mentionner l'acquisition de la totalité des actions de Securitrans AG ainsi que des sociétés anonymes gérant les centrales électriques d'Amsteg et de Wassen. Dans le domaine du trafic voyageurs, les CFF ont poursuivi leurs coopérations avec d'autres compagnies ferroviaires.

## B. Rapport de l'organe de révision

L'organe de révision (Deloitte) recommande à l'assemblée générale d'approuver les comptes annuels et les comptes consolidés pour 2021. Il parvient à la conclusion que les comptes consolidés reflètent la situation effective au niveau du patrimoine, des finances et des produits conformément aux Swiss GAAP RPC et à la loi suisse.

### C. Propositions à l'assemblée générale

Conformément à l'ACF du 7 juin 1999 sur les statuts de CFF SA, l'exercice des droits d'actionnaire dont bénéficie la Confédération est assumé conjointement par les chefs du DFF et du DETEC ou par leurs représentants.

L'assemblée générale ordinaire de CFF SA se tiendra le 27 avril 2022 à Berne. Le conseil d'administration propose

1. d'approuver le montant maximal de la rémunération globale du conseil d'administration des CFF pour 2023 de 1 108 872 CHF (y compris PCA), de la présidente du conseil d'administration (PCA) des CFF de 295 857 CHF ainsi que de la direction du groupe CFF de 5 717 940 CHF ;
2. qu'il soit pris connaissance de l'utilisation des montants maximaux autorisés par l'assemblée générale en 2020 pour l'exercice 2021 ;
3. d'approuver le rapport du groupe, les comptes consolidés des CFF et les comptes annuels de CFF SA et de prendre connaissance des rapports de l'organe de révision concernant les comptes consolidés des CFF, les comptes annuels de CFF SA et le rapport complet de l'organe de révision établi à l'attention du conseil d'administration conformément à l'art. 728b CO.
4. de compenser la perte résultant du bilan au 31 décembre 2021 comme suit : Résultat annuel -351,7 mio ; Bénéfice reporté de l'année précédente : 123,3 mio ; Affectation à la réserve art. 67 LCdF Infrastructure et tâche systémique alimentation en courant de traction -26,2 mio ; Prélèvement sur la réserve TRV conformément à l'art. 36 LTV 55,2 mio ; Imputation sur la réserve facultative provenant des bénéfices 400,0 mio ; Report à compte nouveau 200,6 mio ;
5. de donner décharge à ses membres et à ceux de la direction du groupe pour l'exercice 2021, clôturé au 31 décembre 2021 ;
6. de reconduire Monika Ribar (présidente du CA), Alexandra Post Quillet, Georg Kasperkovitz, Beat Schwab et Véronique Gigon pour un nouveau mandat durant jusqu'à l'assemblée générale ordinaire de 2024. Les mandats de Pierre-Alain Urech, Daniel Trolliet, Fabio Pedrina et Andreas R. Herzog durent encore jusqu'à l'assemblée générale ordinaire de 2023 ;
7. de nommer Deloitte pour une durée d'un an en tant qu'organe de révision externe.

### D. Décisions du Conseil fédéral

Le 18 mars 2022, le Conseil fédéral a chargé le DETEC et le DFF d'approuver les propositions du conseil d'administration à l'assemblée générale de CFF SA du 27 avril 2022.