

**Zeitschrift:** Rapport de gestion / Chemins de fer fédéraux suisses  
**Herausgeber:** Chemins de fer fédéraux suisses  
**Band:** - (1974)

**Artikel:** Les objectifs de l'entreprise (Rapport spécial)  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-676212>

#### 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:** 23.12.2025

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



## Les objectifs de l'entreprise (Rapport spécial)

*Les comptes rendus d'exercices antérieurs ont déjà fait état des études qui devaient permettre aux CFF de formuler leur politique d'entreprise et de planifier leur activité pour une période prolongée. Le présent rapport spécial récapitule les points de cette doctrine ainsi que les résultats de la planification globale à long terme issue d'une analyse qui a pris fin à l'automne de 1973.*

*Au chapitre III de ce rapport, les résultats en question sont reconSIDérés pour la première fois dans l'optique actuelle, compte tenu notamment de la rapide dégradation de la situation économique constatée depuis le milieu de 1974 et de ses conséquences pour les Chemins de fer fédéraux.*

*Par leur ampleur inattendue, de tels développements ne font que souligner l'opportunité de disposer d'un instrument de planification qui fasse percevoir sans retard les répercussions lointaines des changements. C'est dans cet esprit que les plans établis pour les années 1974 à 1980 ont été revus au début de 1975, afin que soient connues les incidences du revirement conjoncturel sur les prévisions concernant les investissements, le personnel et les résultats.*

### I. Le choix des objectifs

#### Introduction

L'article 3 de la loi sur les Chemins de fer fédéraux suisses les astreint à maintenir constamment leur appareil de production en bon état d'entretien et à s'adapter aux exigences du trafic ainsi qu'aux progrès de la technique. Ils se font dès lors un devoir de déceler les besoins à satisfaire et les tâches à remplir à l'échéance la plus lointaine, non sans agir en conséquence en temps opportun.

Pour préparer ainsi l'avenir, les CFF disposent depuis le milieu des années cinquante de plans à moyen ou à long terme intéressant les principaux secteurs de leur activité. Ces instruments ont été intégrés, à une époque plus récente, dans un système de planification générale de longue durée, complété par l'énoncé d'une politique d'entreprise.

Cette dernière, qui repose sur une étude prospective de l'évolution de l'économie dans son ensemble et des transports en particulier, tend à définir le rôle des CFF et leurs tâches essentielles pour les vingt à trente ans à venir. Elle explicite en outre leurs objectifs fondamentaux de même que les principes appelés à régir leur action et leur comportement dans l'accomplissement des missions futures.

La planification générale à long terme concrétise et quantifie pour deux ou trois lustres les données de la politique d'entreprise. Remise sur le métier tous les deux ou trois ans, elle désigne les buts à atteindre en fonction du trafic escompté et elle énumère les dispositions à prendre pour que s'établisse une harmonie optimale entre la fourniture des services, les impératifs de la rationalité économique, les besoins de personnel et les ressources disponibles.

Les finalités de l'entreprise doivent évidemment être compatibles avec la future organisation du trafic telle qu'elle résultera, jusque dans les détails, de la «conception globale suisse des transports». Bien que celle-ci soit encore en chantier, les «objectifs de la conception globale suisse des transports» assignés par la décision du Conseil fédéral du 19 janvier 1971 délimitent déjà pour une bonne part la doctrine qui sous-tendra le nouveau système et dont les CFF se sont inspirés pour formuler leur politique d'entreprise.

#### Objectifs fondamentaux en matière de transport et d'exploitation

Les CFF ont fixé leurs objectifs en partant de l'idée que le rail va renforcer considérablement sa position parmi les moyens de transport. Malgré la raréfaction de l'espace disponible, malgré les limites de la charge imposable à l'environnement et la nécessité de ménager les ressources en énergie et en matières premières, le chemin de fer est en mesure d'offrir des services étendus et de haute qualité, d'une manière rationnelle et suivie, sans compter que le progrès technologique lui permet encore d'accroître son potentiel dans de notables proportions.

Une telle évolution suppose toutefois que le chemin de fer soit utilisé au mieux de ses possibilités, c'est-à-dire pour des catégories de trafic qui lui procurent sur le plan de l'économie générale un degré d'efficacité supérieur à celui des autres moyens de transport.

De ce fait, le champ d'activité des CFF se situe avant tout dans les secteurs suivants:

- Service voyageurs national et international, rapide et confortable, entre les centres économiques et touristiques, en particulier dans un rayon maximum d'environ 500 kilomètres en trafic diurne, dans un rayon de 1200 kilomètres pour les voyages en voiture-lit, et aussi pour la desserte des aéroports à partir ou à destination de tous les points du réseau.
- Trafic à courte distance, très dense, dans les conurbations.
- Acheminement accéléré des marchandises en trafic national et international, par wagons complets, sur les longs et moyens parcours et sur les grands axes de circulation; participation à des transports combinés impliquant l'usage d'engins de manutention rationnels tels que les palettes, les grands conteneurs et les wagons porteurs de camions ou de remorques.

Afin de remplir au mieux leur mission, les CFF s'assignent les objectifs fondamentaux que voici en matière de transport et d'exploitation:

- Les CFF appuient activement la création et le maintien d'un appareil de transport concourant à la prospérité générale du pays. Ils manifestent la volonté de s'acquitter des tâches qui leur incombent en tant que rouage important de ce système en collaborant étroitement avec les autres transporteurs.
- Les CFF s'emploient à une répartition rationnelle du travail entre les modes et moyens de transport, qui doivent être utilisés selon leur vocation respective. Cela implique notamment la coordination du développement des infrastructures, s'il y a lieu avec l'appui financier des pouvoirs publics.
- Les CFF, dans l'intérêt de la collectivité, assument des transports dont les tarifs ne couvrent pas les coûts (secteur du marché dit social ou soumis à des sujétions). Pour ces prestations, dont profite l'économie générale, ils revendiquent une compensation pleine et entière.

A la demande des pouvoirs publics, ils acceptent, à condition d'être indemnisés, de nouvelles tâches relevant du secteur social, pourvu qu'elles soient compatibles avec leur affectation fonctionnelle. L'entreprise examine périodiquement, avec le concours des mandants, si ces services demeurent conformes à l'intérêt général, aussi bien par leur ampleur que par leur adéquation aux besoins et à la clause de l'affectation fonctionnelle.

- Les CFF sont partisans de la libre concurrence des moyens de transport sur le reste du marché (secteur privé ou libre), à condition toutefois que les distorsions constatées actuellement soient éliminées et que l'égalité de traitement devienne effective pour tous les intéressés.
- Les CFF fournissent d'une manière rationnelle des services de qualité tout en veillant sur la sécurité de la clientèle et du personnel. Ils planifient leur activité pour une période prolongée et s'attachent à déceler les futurs besoins de transport de même que les éventuelles insuffisances de leur appareil de production, afin de pouvoir prendre en temps utile les mesures nécessaires. En l'occurrence, ils vouent un soin particulier au développement de l'infrastructure.
- Les CFF redoublent d'efforts pour améliorer leur potentiel et la qualité de leurs services en renforçant le processus de rationalisation. Ils s'appliquent à mettre en œuvre, selon les exigences, les ressources

du chemin de fer traditionnel. Ils suivent cependant de près l'évolution des techniques de transport nouvelles ou modifiées.

- Les CFF coopèrent étroitement avec les administrations étrangères et les organisations internationales, notamment en vue de l'équipement d'un réseau ferré à grand débit, propre à assurer avec la fluidité nécessaire les transports de voyageurs et de marchandises à travers les frontières.

#### Trafic voyageurs

Dans ce secteur, malgré la fréquence très élevée des trains, l'offre actuelle n'est pas entièrement satisfaisante. Certes, elle tient compte des besoins de transport dans la mesure du possible, mais elle est limitée par la capacité du réseau et par les contraintes du trafic marchandises. Lors de la confection des horaires, nombre de revendications d'ordre régional et local doivent être prises en considération.

Une nouvelle conception des horaires a déjà été définie dans ses grandes lignes et le règlement des questions de détail est en cours. Il s'agit de proposer aux voyageurs des circulations à intervalles réguliers, avec de bonnes correspondances. Du temps doit en outre être gagné grâce à l'utilisation optimale des vitesses autorisées et à la limitation de la durée des arrêts dans les gares. En principe, l'offre doit être modulée en fonction de l'importance des lignes, les trains intervilles reliant rapidement les grands centres entre eux, les trains directs desservant les centres de moyenne importance et les omnibus s'arrêtant à toutes les stations. Il reste à résoudre le problème que pose le taux d'occupation insuffisant de ces dernières rames aux heures creuses et sur les lignes peu fréquentées. Dans le rayon des grands centres, un véritable service suburbain à cadence rapide ne peut être mis sur pied qu'avec une participation financière appropriée des pouvoirs publics.

Au début du service d'été de 1975, l'ouverture de la ligne du Heitersberg permettra de faire un premier pas dans cette direction, avec un accroissement de 3 pour cent seulement du kilométrage des trains intervilles et directs. Sur les lignes principales, l'offre de trains directs sera systématisée en ce sens que ces convois, appelés à desservir les villes et les nœuds ferroviaires de moyenne importance, alterneront avec les liaisons intervilles rapides. Les correspondances entre ces trains seront en outre améliorées. Sur les autres lignes, ils circuleront en fonction du nouveau concept. Pour les omnibus, l'adaptation à cette situation se fera au mieux.

Une nouvelle étape dans la systématisation de l'horaire des trains omnibus doit être franchie au printemps de 1977, lorsque le service des messageries, tout nouveau, viendra décharger ces convois des tâches qu'ils assument dans le transport des marchandises et des colis postaux. Il faudra envisager aussi des services routiers de substitution pour les trains peu fréquentés, en particulier sur les lignes à grande circulation. D'autres étapes ne pourront être abordées qu'après 1980, selon l'évolution du trafic, la capacité des installations, les impératifs de l'acheminement des marchandises, les ressources financières et le personnel disponible.

La politique en matière de tarifs voyageurs vise à l'équilibre financier de ce secteur. Tout est axé sur le tarif normal, qui doit être aligné sur la distance, la fréquence d'utilisation, l'ampleur et la qualité du service, sans excéder un niveau raisonnable. Cette pratique permet de limiter les réductions de prix en volume et en nombre. Les tarifs sociaux ne doivent être appliqués que lorsque la communauté l'exige et fournit une compensation. La politique tarifaire doit aussi contribuer à une meilleure orientation du trafic d'après les possibilités d'exploitation. Des campagnes limitées dans le temps attireront au chemin de fer de la clientèle en période creuse et la sympathie du public.

#### Trafic marchandises

Le concept d'exploitation du secteur marchandises a été défini et son application a débuté. Il doit améliorer l'offre et la productivité tout en facilitant les progrès de la rationalisation. Ses trois pôles sont le système des messageries pour l'acheminement des envois et des wagons en régime accéléré et des colis postaux,



celui des gares-centres pour le trafic de détail en petite vitesse et celui des triages pour les wagons complets en petite vitesse. Les différents courants de trafic seront dès lors largement dissociés.

Les trois systèmes sont conçus de façon à concentrer dans un nombre limité d'établissements bien équipés les coûteuses opérations de manutention ainsi que la formation des trains, et pour que soient assurés des services réguliers, produits au prix le plus bas. Dans chaque cas, le réseau est subdivisé en zones dotées chacune de leur propre centre, qui est chargé de reclasser les marchandises, de débrancher les convois à l'arrivée et de regrouper les wagons pour former de nouvelles rames. L'organisation des transports est fondée essentiellement sur le principe des groupes: les gares de lignes données sont toutes attribuées à un seul centre. Marchandises et wagons sont rassemblés en direction de ce centre, puis redistribués à partir de celui-ci. Des trains à grand parcours pourvoient aux échanges entre les zones, au sein desquelles des trains locaux ou des camions (système des gares-centres) font office de collecteurs et de distributeurs.

La structure du service des messageries garantit l'acheminement régulier et rapide des envois de détail et des charges complètes ayant un caractère urgent, y compris les colis postaux. Elle débarrasse les trains omnibus de tâches relevant du trafic marchandises, ce qui permet d'accélérer leur marche et de remodeler leur horaire. Le système, mis au point conjointement avec les PTT pour ce qui est des colis postaux, comporte trois zones avec des gares spécialisées à Berne, Olten et Zurich. Suivant la relation, il existera deux ou trois possibilités d'acheminement par jour.

Diverses parties de l'appareil sont déjà en place. Il fonctionnera en plein à partir du printemps de 1977, lorsque les gares de messageries actuellement en construction seront en service.

Le système des gares-centres est propre au trafic de détail. Son but est d'améliorer les prestations, d'abaisser autant que possible les coûts élevés de ce secteur et de dégager le réseau ferré. Les zones sont au nombre de quarante. Le rail et la route se partagent la tâche selon leurs qualifications économiques et fonctionnelles. Cette conception a été mise au banc d'essai avec le concours de quelques entreprises, puis retouchée sur le vu des expériences.

L'exécution de ce dessein a été différée à l'époque en raison des travaux confiés au groupe de projet «Envois de détail». Ce groupe d'étude, institué en 1972 par la conférence commerciale, est chargé d'élaborer des propositions de réorganisation à l'échelon national. Il est notamment question d'appliquer un régime unique aux envois de détail, ce qui entraînerait, à terme, l'intégration du trafic des messageries dans le système unifié.

Le concept des triages doit faciliter l'acheminement des wagons complets en petite vitesse tout en contribuant pour une part essentielle à imprimer une orientation nouvelle à l'organisation des transports de marchandises. Il importe en l'occurrence d'assurer aux moins frais un service régulier et d'écourter les temps de circulation. A cet effet, quinze zones de triage sont prévues. Le système est appelé à jouer également un grand rôle dans le transit, dont il est d'ailleurs largement tributaire.

La réalisation de ce projet, en cours depuis plusieurs années, progresse par étapes. C'est de toute façon une œuvre de longue haleine. Des gares de triage existantes peuvent être reprises telles quelles; d'autres doivent être améliorées, quand il ne faut pas en construire de toutes pièces. Des installations neuves sont déjà en service à Genève, Lausanne, Brigue (agrandissement), Chiasso, Buchs SG et Schaffhouse. De grands travaux sont en cours à Bâle et à Zurich. Les projets intéressant Bienne et Olten vont bientôt être mis à exécution. Enfin, il reste à mettre au point ou à compléter les équipements des régions du Tessin, de Winterthour, de Romanshorn, de Berne et de la Suisse centrale.

Dans le trafic national et international, les CFF favorisent l'acheminement programmé des pondéreux par trains blocs. Ces gros transports, qui impliquent une concertation avec la clientèle, se font dans les meilleurs délais et permettent une utilisation optimale du matériel roulant, tandis que les entreprises peuvent aisément prendre les dispositions nécessaires à leur échelon. Les trains blocs allègent en outre la tâche des chantiers de triage et simplifient les travaux de gestion. Le trafic combiné rail-route – transport de véhicules routiers sur des wagons surbaissés (système huckepack) ou emploi de grands conteneurs – s'intègre

très bien dans le système, pour peu que l'on dispose du matériel roulant approprié et des engins de manutention indispensables au départ et à l'arrivée.

La politique tarifaire est axée dans le secteur des marchandises sur la couverture des coûts, les prix devant dès lors être en rapport avec la dépense liée à l'exécution du transport. Le client qui prend lui-même des mesures de nature à simplifier les opérations d'acheminement aura sa part des avantages ainsi obtenus. La tarification doit exercer un effet sélectif lorsque se posent des problèmes de capacité, car il s'agit d'attirer d'une manière durable les transports les mieux adaptés et les plus profitables au rail. Ces règles n'excluent pas la possibilité de fournir, dans l'intérêt du pays, des services non rentables commercialement parlant, pourvu qu'ils soient indemnisés.

## Objectifs de la politique financière

### Introduction

L'article 3 de la loi sur les Chemins de fer fédéraux veut qu'ils soient administrés selon les principes d'une saine gestion. Ils doivent servir les intérêts de l'économie dans la mesure où leurs ressources financières le permettent, mais ils sont aussi légalement tenus de s'adapter aux exigences du trafic.

Les Chemins de fer fédéraux aspirent à se suffire à eux-mêmes financièrement. Il ne serait pas admissible qu'une entreprise de cette taille soit assujettie sur toute la ligne à une aide extérieure, ce qui rendrait problématique une utilisation économique des fonds engagés. Le recours permanent à d'importants subsides compromettrait le financement des investissements, qui est aussi assuré dans une large mesure par les pouvoirs publics. Une telle situation risquerait d'entraver l'amélioration et le développement des services. Toutefois, dans les circonstances présentes, et étant donné les tâches en perspective, il ne saurait être question d'accéder inconditionnellement à l'équilibre budgétaire.

### Nature et limites de l'équilibre budgétaire

Les entreprises de transports publics exercent leur activité dans deux secteurs distincts. Le secteur privé, ou marché libre, est celui où se manifeste la concurrence entre les transporteurs. Il autorise en principe une gestion purement commerciale.

Dans le secteur social, soumis à des contraintes, les CFF assument des tâches dont le coût ne peut pas être couvert par les tarifs. Depuis que le rail a perdu sa situation de monopole, il n'est plus possible d'opérer une compensation entre les déficits de tels services et les excédents laissés par les transports rentables.

L'équilibre budgétaire – objectif de l'entreprise considérée dans son ensemble – n'est accessible que si les charges de service public sont intégralement indemnisées par l'Etat.

Mais l'équilibre budgétaire est encore déterminé par les investissements. En général, les constructions ferroviaires d'une certaine envergure sont de très longue haleine. Elles se traduisent par un brusque accroissement de capacité qui n'est pas utilisable immédiatement dans sa totalité. De ce fait, leur rentabilité n'atteint pas tout de suite le plus haut niveau. Le préfinancement de tels ouvrages au moyen d'emprunts à intérêt fixe grève d'une manière excessive le compte de l'entreprise.

Cela étant, les CFF ne peuvent recouvrer leur équilibre budgétaire qu'aux conditions suivantes:

- institution d'une relation satisfaisante entre les fonds propres et les sommes empruntées; renonciation temporaire à la rémunération du capital de dotation, de façon que celui-ci soit mieux à même d'exercer sa fonction régulatrice et que la charge des intérêts afférents aux investissements largement orientés vers l'avenir ne fasse pas augmenter les déficits;
- indemnisation intégrale des prestations de service public non rentables;
- adoption d'un mode de financement distinct pour les projets d'investissement exceptionnels, c'est-à-dire pour ceux qui, soit en raison de leur montant, soit à cause de leur caractère particulier, ne s'insèrent pas, ou du moins pas entièrement dans le programme ordinaire ainsi que pour ceux qui profiteront largement au secteur non libre du marché: trafic d'agglomération, nouvelles lignes à travers les Alpes, raccordement des aéroports au réseau ferré, attelage automatique.

La notion d'équilibre budgétaire est certes interprétée ici d'une manière extensive, mais cet objectif ne pourra être atteint qu'au prix de grands efforts.

#### **Les obstacles à surmonter**

Pour ce qui est notamment de la politique des transports et de la doctrine financière, les CFF ne pourront pas parvenir aux fins indiquées s'ils sont livrés à eux-mêmes. Une conception globale est indispensable, qui mette chaque moyen de transport en état de travailler au mieux de ses possibilités et de se développer en conséquence.

Etant donné les perspectives économiques et financières de la Suisse pour les prochaines années et le fait que l'élaboration de la conception globale des transports est encore en cours, les CFF doivent s'attendre que ces conditions ne soient remplies que par étapes de longue durée. Cela est d'autant plus regrettable qu'il s'agit, pour l'entreprise, des préalables de son cheminement vers ses objectifs.

La difficulté s'aggrave lorsqu'un choix s'impose entre de nombreux objectifs antagonistes. On peut se demander par exemple jusqu'à quel point il y a lieu de favoriser les prestations concourant au bien-être général et de rechercher simultanément l'équilibre budgétaire.

Ces obstacles n'empêchent pas les CFF de s'employer de leur mieux à préparer l'avenir. A cet effet, le renouvellement courant de leurs installations doit s'assortir de l'élimination des points de saturation préjudiciables à leur capacité de transport, de manière que le réseau puisse profiter, ces prochaines années, de l'accroissement du trafic à raison de sa participation actuelle.

## **II. Les réalisations**

Pour accomplir leurs visées d'ici à 1980, les CFF ont établi un plan général (cf. p. 21) qui, à cause des propositions attendues de la part de la commission de la conception globale suisse des transports, s'étend sur une période relativement brève de sept ans.

#### **Prévisions de trafic**

Pour leur planification générale à l'horizon de 1980, les CFF ont entrepris une étude prospective de l'évolution des trafics voyageurs et marchandises au cours de la présente décennie. Ce faisant, ils ont centré leur analyse sur les facteurs déterminants et sur leur signification pour les divers modes et courants de transport, dans un milieu où joue la concurrence et dans une économie dont le rythme d'expansion ralentit. Le choix des méthodes et les résultats ont été favorablement jugés par des experts de l'extérieur. Les valeurs moyennes tirées de ces pronostics ont fourni le point de départ des travaux ultérieurs. Les chiffres retenus pour 1980 sont les suivants:

Dans le secteur voyageurs, le nombre des voyageurs-kilomètres (vk) passera à 9300 millions, ce qui suppose un accroissement de 113,2 millions de vk ou 1,3 pour cent par an. Il est admis que le trafic urbain, le trafic d'agglomération, la desserte en surface et les transports internationaux s'amplifieront, tandis que la fréquentation des lignes principales et secondaires aurait tendance à diminuer.

Dans le secteur marchandises, le chiffre de 57 millions de tonnes sera atteint. La croissance annuelle s'inscrirait donc à 1,14 million de tonnes ou 2,3 pour cent, les transports intérieurs augmentant de 2,2 pour cent, le transit de 2,7 pour cent.

Ces prévisions sont présentement réexaminées à la lumière des développements récents de la situation.

#### **Services requis et capacité disponible**

##### **Introduction**

Un premier calcul devait faire connaître l'ensemble des prestations nécessaires pour écouler le trafic de 1980 selon la portée pratique des conceptions en matière d'exploitation et les incidences des perfectionnements techniques. Dans un deuxième temps, la capacité de l'appareil de production a été évaluée à cet horizon, compte tenu des constructions et acquisitions déjà décidées. Les résultats obtenus séparément pour les lignes, les gares, les installations d'alimentation en énergie et le parc de véhicules furent ensuite comparés avec l'ampleur de la demande et les exigences qui se dessinent en matière de trafic. Les lignes



et les gares trop sollicitées furent alors décongestionnées dans la mesure du possible par le transfert de tâches ou par le choix d'autres itinéraires. Le panorama ainsi obtenu a permis de discerner à quel point les équipements et le parc de matériel roulant devraient être améliorés d'ici à 1980.

#### Résultat de la comparaison

La mise en parallèle des besoins à satisfaire et de la capacité disponible a confirmé l'existence des points de saturation déjà connus pour avoir entravé l'activité des CFF à la fin de la dernière décennie et au début des années soixante-dix. Cette étude a toutefois fourni des données concrètes tout en faisant apparaître de nouveaux goulets d'étranglement.

Les crises de capacité les plus lourdes de conséquence sont celles qui affectent les installations fixes, car il faut généralement beaucoup de temps et d'argent pour y remédier. Les investigations ont montré que les grandes lignes et les principales gares de voyageurs et de marchandises ne seront pas à même d'écouler le trafic escompté en 1980 si leurs installations restent en l'état où elles étaient en 1973. Il ne saurait être question de gestion rationnelle et d'accroissement de capacité sans que tout le réseau soit équipé comme il convient, ce qui suppose par exemple la modernisation des dispositifs de sécurité, l'extension du block automatique, la pose de diagonales d'échange et de voies de dépassement, l'aménagement de quais avec accès dénivelé. L'amélioration du réseau d'alimentation en énergie doit en outre aller de pair avec le renforcement de la puissance installée des locomotives, tandis que les ateliers seront préparés pour affronter des tâches toujours plus complexes.

Le matériel roulant est en partie vétuste, de sorte que les besoins de rééquipement se sont accumulés. Il faut aussi pourvoir au renouvellement courant et tenir compte de l'augmentation du trafic. D'ici à 1980, quelque 280 locomotives de ligne et automotrices, 100 locomotives de manœuvre et tracteurs sur rails ainsi que 700 voitures et 7800 wagons à deux ou quatre essieux seront encore nécessaires.

#### Services requis et personnel

La planification générale implique la connaissance des répercussions du développement du trafic sur l'appareil de production et sur les besoins de personnel. Ces dernières années, la situation précaire du marché de l'emploi a déjà fait intensifier les investissements favorisant la rationalisation. Dans le nouveau plan, les mises de fonds doivent encore servir au premier chef à mécaniser et à automatiser l'exploitation, afin que les agents puissent être employés d'une manière rentable. Pour la période de planification, relativement facile à survoler, qui s'étend jusqu'à 1980, on peut dire que l'activité à fournir ne fera pas augmenter les effectifs.

#### Programme d'investissements et plan financier 1974-1980

##### Programme d'investissements

Les besoins d'investissements déterminés d'abord au gré des considérations et des calculs exposés ci-dessus englobaient le coût des équipements et acquisitions essentiels pour l'accomplissement des tâches prévues en 1980 de même que le montant des travaux destinés à éliminer les points d'engorgement que l'on peut déjà s'attendre à voir apparaître après cette date. Aux prix de 1973, le total s'établissait à 7666 millions de francs, soit 1095 millions par an.

En examinant si de telles mises de fonds seraient supportables, on a dû les ramener à un volume compatible avec les règles de l'économie d'entreprise. Seuls les équipements et acquisitions absolument indispensables ont alors été retenus.

Les impératifs de la sécurité, du maintien de la substance de l'appareil de production et d'une rationalisation bien comprise ont fait renoncer à toute amputation des dépenses de renouvellement, qu'il s'agisse de la superstructure ou d'autres installations. Il en est allé de même dans le secteur des ateliers: le montant indiqué ne permettra de financer que les investissements les plus urgents.

De larges coupes ont été opérées dans les travaux neufs et les achats de matériel roulant, ce qui va d'ailleurs susciter des difficultés supplémentaires et alourdir les dépenses d'entretien. Les ouvrages supprimés et

L'allégement des investissements ne devraient cependant pas empêcher d'achever dans les délais les constructions en cours. Un certain nombre de projets destinés à éliminer les goulets les plus fâcheux ont été maintenus au programme, avec des amputations ou une date d'exécution différée. Dans les autres cas, les réalisations sont reportées au delà de 1980. Il faudra donc prendre son parti de la surcharge de divers tronçons et de gares intermédiaires, avec tous les inconvénients qu'elle comporte pour l'exploitation et le trafic. De plus, des revendications régionales pourtant justifiées n'ont pas pu être retenues. Pour ce qui est, en revanche, des installations servant à l'alimentation en énergie, les prévisions de trafic ont fait relever le montant des investissements.

La réalisation du plan d'équipement réduit requerra dans les années 1974 à 1980 une mise de fonds globale de 6650 millions de francs, soit en moyenne 950 millions par an aux prix de 1973, la diminution étant ainsi de 1016 millions en tout ou de 145 millions par an.

Cette compression aura sans conteste des inconvénients. Néanmoins, l'appareil de transport ainsi développé suffira tout juste pour acheminer le trafic de 1980 et le plan d'équipement réduit permettra d'éliminer une partie des points névralgiques actuels, tandis que d'autres subsisteront. De nouveaux goulets d'étranglement qui se dessinent pour la période d'après 1980 ne seront écartés que tardivement (voir la carte ci-contre). On peut donc dire d'une façon générale qu'avec les réductions envisagées, le programme d'investissements exclut toute réserve de capacité et que les risques de perturbation auront encore tendance à augmenter dans l'exploitation.

Si le recul du trafic constaté depuis quelques mois obligeait à reconsiderer les prévisions à l'horizon de 1980 et que le volume des transports s'annonce inférieur aux premières estimations, la réserve de capacité s'en trouverait accrue d'autant.

L'intégration des aéroports de Zurich et de Genève dans le réseau des trains directs et les préparatifs de l'attelage automatique ne sont pris en compte que partiellement. Rien n'est retenu pour le trafic d'agglomération ni pour la construction d'une ligne franchissant le massif alpin à sa base.

#### Poids des investissements

Pour que des mises de fonds représentant en moyenne 950 millions de francs par an restent supportables du point de vue d'une saine économie, sans être par conséquent une cause de déficit, il est indispensable que les objectifs financiers cités soient atteints. Cela implique en outre la résorption intégrale de la hausse des coûts par des mesures tarifaires.

A supposer que les produits évoluent parallèlement aux charges et que la relation entre les fonds de tiers et le capital propre s'établisse à deux contre un, l'indemnité afférente aux obligations de service public devrait correspondre, pour la moyenne des exercices 1974 à 1980, à 9 pour cent de la somme des dépenses. En d'autres termes, elle serait, en pour-cent, à peu près deux fois plus élevée en 1980 qu'en 1974.

Les investissements ne seront en outre supportables dans le cadre de l'équilibre financier tel qu'il a été esquisssé plus haut que si les efforts de rationalisation sont poursuivis résolument. Le principe est d'ailleurs posé que le trafic supplémentaire escompté d'ici à 1980 sera écoulé avec l'effectif actuel du personnel.

#### Financement

A part les sommes nécessaires pour financer les investissements, il faut encore pouvoir disposer d'une centaine de millions de francs par an à d'autres fins (construction de logements, acquisitions de terrains à titre prévisionnel, prises de participation, fonds de roulement). L'accroissement de la fortune de la caisse de pensions et de secours et de la caisse d'épargne fournira sans doute ce supplément.

Pour les investissements, les ressources destinées à compléter le produit des amortissements devront être recherchées à l'extérieur. Dans ce secteur, les besoins nets de trésorerie s'inscrivent en termes constants (prix de 1973) à 3800 millions de francs au total pour les exercices de 1974 à 1980, ce qui représente en moyenne 550 millions par an.

## Capacité des installations en 1973

La capacité insuffisante des installations a gêné l'écoulement du trafic sur certaines lignes et dans des gares.

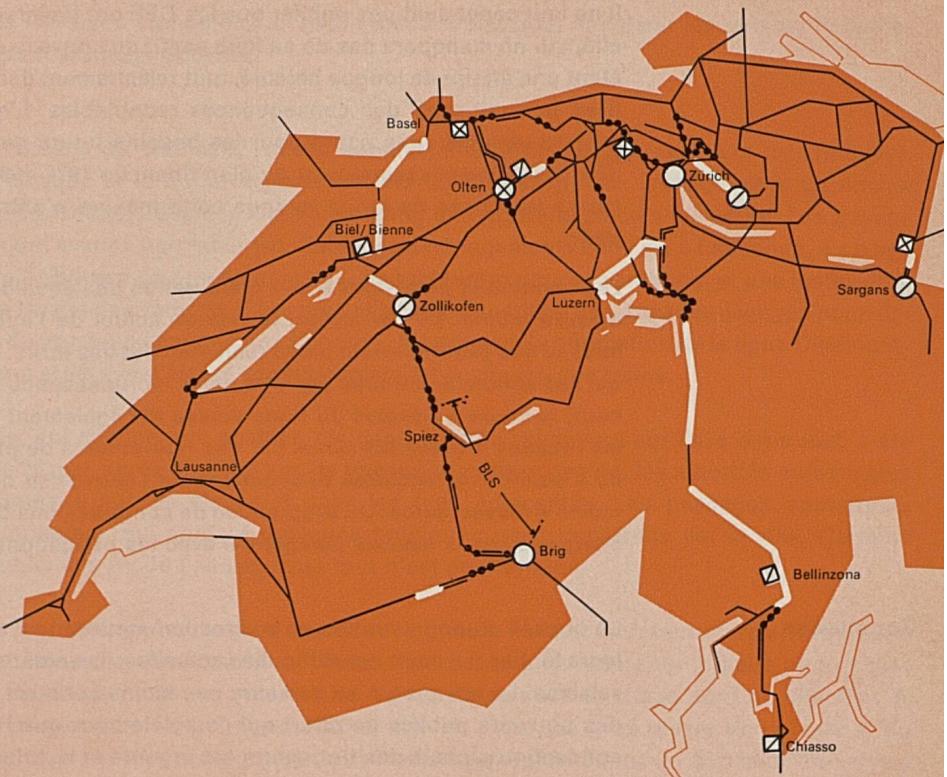


Lignes Gares Triages

— ○ □ Points névralgiques actuels

## Capacité des installations en 1980, après l'application du programme d'investissements 1974–1980

Le programme d'investissements établi pour la période de 1974 à 1980 permettra d'éliminer de nombreux points d'engorgement qui existaient déjà en 1973 ou que l'on s'attend à voir apparaître dans les années à venir. Certains d'entre eux, et non des moindres, subsisteront cependant en 1980, notamment sur la ligne du Saint-Gothard.



Lignes Gares Triages

- ○ ✕ Points névralgiques éliminés de 1974 à 1980
- ○ ✎ Projets dont la réalisation, en cours en 1980, devrait s'achever en 1985 au plus tard
- ○ □ Points névralgiques qui subsisteront après 1985 malgré les investissements prévus de 1974 à 1980

Afin que les fonds propres correspondent à la moitié des fonds de tiers, il sied d'abord de convertir en capital de dotation les prêts à intérêt fixe de la Confédération, ce qui n'exige aucun apport d'argent frais. De plus, ce capital couvrira un tiers des nouveaux besoins de trésorerie.

### III. Le problème dans l'optique actuelle

#### La situation

La mise au point de la version actuelle de la planification générale à long terme date de l'automne 1973. Depuis lors, l'économie mondiale et celle de la Suisse ont subi de profondes mutations qui se sont répercutees directement sur le marché des transports et, par voie de conséquence, sur les Chemins de fer fédéraux. Lors du nouvel examen de la planification générale, qui est déjà amorcé, il s'agit de cerner ces changements et d'en analyser les incidences sur les objectifs de l'entreprise en tirant les conclusions qui s'imposent.

De 1971 à 1974, le nombre de voyageurs-kilomètres enregistré par les CFF a crû en moyenne de 0,8 pour cent par an et le tonnage kilométrique des marchandises de 1,3 pour cent. Ces chiffres sont par conséquent en retrait sur les prévisions (+1,3 et 2,3%). Les écarts restent néanmoins dans la marge de fluctuation d'une évolution normale et des prévisions elles-mêmes.

Depuis le milieu de 1974, la contraction de l'activité économique s'est accélérée dans une mesure qui va bien au delà d'une simple variation conjoncturelle. Elle ne cesse de se répercuter sur l'utilisation de la capacité de transport des CFF, ce dont leur économie se ressent.

Ces circonstances ont amené la direction générale à faire réviser à bref délai les plans établis pour la période de 1974 à 1980, afin de voir comment elles influenceront dans un proche avenir la marche de l'entreprise, le programme d'investissements, la planification des effectifs de personnel et les résultats.

Il ne faut cependant pas oublier que les CFF ont traversé ces dernières années une véritable crise de capacité, qui ne manquera pas de se faire sentir de nouveau dès la reprise. L'élimination des points névralgiques étant une affaire de longue haleine, tout relâchement des efforts tendant au développement des installations fixes pourrait avoir des conséquences redoutables. L'erreur des années trente consistant à réduire les investissements sans égard pour les besoins futurs ne doit en aucun cas se répéter. La révision du programme d'investissements et du plan financier 1974-1980 a cependant révélé l'opportunité d'étaler plus ou moins les mises de fonds lorsque cette mesure n'entravera pas une adaptation rapide à une reprise du trafic.

Les conditions préalables d'une restauration de l'équilibre budgétaire ne sont encore réunies que dans une mesure infime. En particulier, le rythme actuel de l'inflation compromet la compensation intégrale de la hausse des prix de revient par le réajustement des tarifs. La récession provoque en outre une baisse de trafic qui est encore accentuée par une nette recrudescence de la concurrence. Dans les transports internationaux, le cours surévalué du franc suisse est également préjudiciable aux CFF. Les possibilités d'améliorer les recettes à brève échéance par des relèvements de prix sont donc très limitées. Les charges ne cessant de s'alourdir, la situation économique de l'entreprise ne va pas manquer de s'aggraver sérieusement, du moins à moyen terme. Un programme de compressions budgétaires est maintenant appliqué pour alléger les charges dans la mesure compatible avec les obligations légales et la mission économique de l'entreprise.

#### Conclusion

Le conseil d'administration et la direction mettent tout en œuvre pour que les CFF puissent s'acquitter de leurs tâches. En dépit des difficultés actuelles, ils entendent rester fidèles aux objectifs à long terme reconnus valables. La situation n'en demeure pas moins sérieuse, au point qu'elle requiert inéluctablement de la part des pouvoirs publics un effort qui complète ceux que l'entreprise tente elle-même. La mise au point de la conception globale des transports est urgente et la solution des autres problèmes fondamentaux de la politique suisse en matière de trafic ne devrait plus être différée longtemps.