

<b>Zeitschrift:</b>	Rapport de gestion / Chemins de fer fédéraux suisses
<b>Herausgeber:</b>	Chemins de fer fédéraux suisses
<b>Band:</b>	- (1975)
<b>Artikel:</b>	Rapport et propositions du conseil d'administration des Chemins de fer fédéraux suisses à l'appui du rapport de gestion et des comptes de l'exercice 1975
<b>Autor:</b>	Meier, R. / Schärer, A.
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-676161">https://doi.org/10.5169/seals-676161</a>

### 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:** 12.01.2026

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

**Rapport et propositions du conseil d'administration des Chemins de fer fédéraux suisses  
à l'appui du rapport de gestion et des comptes de l'exercice 1975**

Monsieur le Président de la Confédération,  
Messieurs les Conseillers fédéraux,

Nous avons l'honneur de vous présenter le rapport de gestion et les comptes des Chemins de fer fédéraux pour 1975.

Le *compte de l'exercice*, dans lequel les charges atteignent 2946,7 millions de francs et les produits 2323,9 millions, se solde par une perte de 622,8 millions. Les frais n'ont donc été couverts qu'à raison de 79 pour cent. Le déficit a dépassé de 457,1 millions de francs les 165,7 millions inscrits au budget. Lors de la préparation de ce dernier, au milieu de 1974, rien n'annonçait encore l'ampleur du revirement de la situation et ses conséquences pour les CFF. Le solde passif de 1975 est le plus élevé qui ait jamais été enregistré. L'énorme écart comparativement aux prévisions, que seule vient tempérer une réduction des dépenses de 113,2 millions sur le montant budgétisé, est imputable sur toute la ligne à la baisse des recettes provoquée par la récession, en particulier dans le secteur des marchandises.

Le *trafic voyageurs* des CFF a pâti dans une mesure accrue du ralentissement conjoncturel, non sans faire preuve d'une certaine résistance. Les personnes transportées furent au nombre de 210,6 millions, soit 9 millions ou 4,1 pour cent de moins qu'en 1974. Mis à part le trafic touristique et les voyages d'affaires, le recul a été général. Les recettes, y compris le produit de l'acheminement des bagages et des automobiles accompagnées, ont diminué de 3,6 pour cent, retombant ainsi à 793,5 millions de francs. Ce chiffre est en retrait de 110,5 millions (12,2%) sur celui du budget.

Le *trafic marchandises* a porté sur 34,5 millions de tonnes, et les rentrées correspondantes se sont chiffrées à 1056,1 millions de francs. Cette forte contraction du volume des transports, de 11,7 millions de tonnes ou 25,4 pour cent d'une année à l'autre, de même que la perte de recettes, limitée à 14 pour cent grâce aux aménagements tarifaires du 1<sup>er</sup> janvier 1975, sont dues au premier chef au marasme économique, dont les effets furent aggravés par le redoublement de la concurrence du camion. C'est ainsi que dans le commerce extérieur, la part du rail a décliné de 3,7 millions de tonnes ou 24,4 pour cent, tandis que celle de la route demeurait à peu près intacte. Sur le plan intérieur, la crise de l'industrie du bâtiment et le tassement des expéditions de produits pétroliers ont été les principaux facteurs négatifs. Le fléchissement de 29,5 pour cent survenu dans le transit s'explique par le fait que le cours élevé du franc suisse avantage aussi bien les lignes qui traversent les Alpes par la France et l'Autriche que les services routiers contournant la Suisse. Dans l'ensemble, les transports de marchandises se sont retrouvés, pour les CFF, au niveau de 1963. Les résultats sont inférieurs aux estimations de 14,4 millions de tonnes et de 452,9 millions de francs ou 30 pour cent.

Compte tenu des autres revenus, en légère baisse, qui englobent, en plus de l'indemnité compensatrice des charges de service public, les fermages et locations, la valeur des fournitures et prestations en faveur de tiers, le rendement des opérations de change et des fonds de roulement, la somme des produits représente 202,9 millions de francs (8%) de moins qu'en 1974. Les charges se sont en revanche alourdies de 185,8 millions, bien que leur progression ait été ralentie par le recul du trafic, le blocage des effectifs de personnel et d'autres interventions ainsi que par un taux de renchérissement qui est retombé de 10,7 à 6,7 pour cent d'un exercice à l'autre. L'efficacité des efforts tentés pour réduire les coûts se reflète particulièrement dans les dépenses de matériel, qui sont les plus faciles à maîtriser: malgré la hausse de certains prix, il s'en faut de 23,2 millions de francs (4,6%) qu'elles n'atteignent le niveau de 1974. D'un autre côté, de nouvelles dettes et le loyer élevé de l'argent ont fait monter les frais financiers de 64,4 millions de francs (29,8%).

Pour combler le déficit, il appartiendra à l'Assemblée fédérale de statuer comme l'exige l'article 16 de la loi sur les Chemins de fer fédéraux, qui exclut tout report à nouveau.

L'évolution inquiétante du trafic et des comptes a amené le conseil d'administration à étudier avec soin chaque mesure de nature à atténuer les pertes futures.

Dès lors, suivant la voie tracée en 1974, les Chemins de fer fédéraux ont continué d'explorer méthodiquement les possibilités de comprimer les déficits. Les dispositions immédiatement applicables sont en préparation, quand elles ne sont pas déjà en vigueur. Pour le moyen et le long terme, les jalons sont posés et les investigations suivent leur cours. Il s'agit certes de travaux tournés vers l'avenir, mais, étant donné leur signification profonde, et bien que le présent rapport ait trait surtout à l'exercice écoulé, il est opportun de les présenter ci-après, groupés autour des thèmes mesures d'urgence, offre, politique en matière d'investissement, de personnel et de transport.

*Mesures d'urgence.* Les normes et instructions visant à réduire les charges d'exploitation et à rajuster les effectifs de personnel ont été renforcées. Cela s'est traduit essentiellement par la compression de crédits budgétaires, l'abaissement du plafond des effectifs, la suspension du recrutement, l'imposition d'un délai de deux mois pour l'occupation des places vacantes. Grâce à ces mesures et à la diminution des frais consécutifs à la récession, les dépenses d'exploitation ont été inférieures aux prévisions d'une centaine de millions de francs, tandis que le nombre des agents déclinait d'un millier entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre.

Sur le plan commercial, maintes formules furent expérimentées pour enrayer la chute de la demande: assouplissement des conditions tarifaires, campagnes diverses, amélioration des services.

*Offre.* Les dépenses, comme d'ailleurs les effectifs de personnel, ne se prêtant plus à des réductions spectaculaires lorsque l'offre est constante, les Chemins de fer fédéraux ont analysé jusque dans leurs répercussions les moyens de réduire, même massivement, les services proposés. C'est ainsi qu'ils examinèrent s'ils pourraient écourter les temps d'ouverture des guichets, supprimer le service des bagages, diminuer le nombre des circulations tôt le matin et tard le soir, en fin de semaine et aux heures de pointe, fermer certaines lignes aux trains de voyageurs, convertir des stations en haltes (sans personnel), renoncer au trafic de détail, arrêter tout le mouvement des marchandises en fin de semaine ou encore suspendre l'exploitation de certaines lignes le dimanche, voire de manière définitive quand elles sont peu fréquentées. Il est apparu que dans la plupart des cas les économies, au demeurant fort modiques, seraient sans commune mesure avec les rigueurs de la situation ainsi créée. Le sacrifice des lignes secondaires, qui forment environ le quart du réseau, ne ferait pas gagner annuellement plus de 80 à 100 millions de francs, et le déficit des services de remplacement risquerait de remettre en question cet avantage.

Manifestement, même de sérieuses restrictions de cet ordre ne contribueraient pas à rétablir d'une manière décisive la santé de l'entreprise. De larges coupes dans les prestations et en particulier la fermeture des artères à faible trafic sont inadmissibles, car elles iraient à l'encontre des besoins de l'économie et des impératifs de la politique des transports.

Néanmoins, dans des cas précis, des réformes de structure de l'offre qui ne léseraient pas d'importants intérêts nationaux pourraient déboucher sur des solutions plus avantageuses du point de vue commercial. Il est en outre nécessaire d'améliorer les services conformes à la vocation du rail. Les Chemins de fer fédéraux mènent activement les études qui leur permettront d'obtenir des critères d'appréciation objectifs. Ces travaux portent sur les points suivants: révision de la conception des transports de voyageurs, lignes et trains omnibus peu fréquentés, stratégie de vente dans le secteur des voyageurs, mode d'acheminement des bagages et des envois de détail, opportunité de maintenir du personnel dans les stations (transformation en haltes), trafic combiné faisant appel aux techniques du ferrouillage et de la conteneurisation. La consigne a été donnée de ne supprimer aucun volet de l'offre dont la disparition risquerait d'avoir un impact excessif sur l'image de marque de l'entreprise.

*Politique d'investissement.* Le trafic marchandises des Chemins de fer fédéraux est retombé au niveau de 1963. A quelques exceptions près, des réserves de capacité existent maintenant qui suffiront pour des années, même si la croissance doit reprendre au rythme accéléré de naguère. Mais un tel essor est pour le moment peu probable et l'apparition des phénomènes de saturation sera retardée, de sorte que, malgré tout le temps nécessaire à l'exécution des ouvrages ferroviaires, il serait possible de réduire les investissements, au moins jusqu'au réveil de l'économie, sans que le potentiel du réseau soit menacé à moyen terme. Cela étant, l'intérêt de l'entreprise commanderait de ne prévoir, à part le renouvellement courant et l'achèvement des travaux commencés, que l'élimination des points névralgiques qui subsistent en dépit de l'accalmie, l'amélioration des dispositifs de sécurité et le financement de véritables investissements de rationalisation.

Cette retenue trouverait sa justification économique dans le fait que le budget d'équipement actuel, d'environ un milliard de francs, impose aux CFF chaque année une charge supplémentaire d'une soixantaine de millions pour les intérêts, les amortissements et l'entretien, sans qu'ils puissent espérer en trouver la contrepartie, par une activité accrue, dans l'immédiat ou dans un avenir prévisible. Pour peu que les recettes se stabilisent, le compte de résultats serait grevé au cours des cinq prochaines années de quelque 300 millions de plus, du simple fait des investissements, ce qui serait incompatible avec une saine administration.

Un tel comportement, qui s'inspire de principes de gestion, cadre mal avec la relance des investissements dictée aux pouvoirs publics par les nécessités de l'heure. Les CFF n'en sont pas moins conscients de leur tâche à cet égard et de leur obligation légale de seconder l'Etat central dans ses interventions d'ordre économique. La loi les astreint cependant à défendre aussi leurs propres positions et, partant, à délimiter clairement les responsabilités sur les plans de l'entreprise, de l'économie et de la politique.

Le conseil d'administration estime dès lors opportun de ne faire figurer dans le budget de construction que les investissements dont l'entreprise peut assumer la responsabilité. S'ils doivent être développés pour des raisons d'ordre conjoncturel ou relevant de la politique des transports, c'est aux pouvoirs publics qu'il appartient d'en décider. Le cas échéant, il siéra de trouver un mode de financement ne grevant pas le compte d'exploitation du réseau.

*Politique de personnel.* Les dépenses de personnel représentant 64 pour cent des charges, les CFF sont toujours tenus de régler l'emploi de leurs collaborateurs selon les principes de la plus stricte économie, d'autant que le régime des rétributions est du ressort de la Confédération et non pas de l'entreprise. De surcroît, les effectifs doivent maintenant être adaptés au volume réduit du trafic, et une bonne gestion impose de la retenue dans l'engagement des apprentis.

Cette attitude contraste aussi avec les interventions que la situation requiert de la part des autorités pour remédier au chômage, en particulier parmi les jeunes.

Sans vouloir aucunement sous-estimer les aspects sociaux, économiques et politiques de la question ni le caractère hautement prioritaire des efforts déployés, les CFF se doivent, dans ce cas comme dans d'autres, de faire connaître leur point de vue. Or il s'agit pour eux de ramener résolument le nombre de leurs agents au niveau de besoins en régression.

En revanche, pour faciliter la formation des adolescents libérés des écoles, le recrutement d'apprentis doit être poursuivi dans le secteur artisanal, toutefois sans promesse d'occupation ultérieure. Dans les professions spécifiques du chemin de fer, aucune des possibilités d'engagement offertes par la relève ne sera négligée.

*Politique des transports.* Le conseil d'administration et la direction générale sont persuadés que les mesures exposées permettront aux CFF d'épuiser tous les moyens de réduire les déficits dans les limites imposées par leurs obligations légales. Force leur est cependant d'admettre que même si l'économie repart de l'avant, elles ne suffiront pas à redresser la situation; elles doivent être complétées par des décisions relevant de la politique des transports.

Les Chemins de fer fédéraux, soucieux d'apporter leur contribution à ce débat et à la préparation de la conception globale des transports, vont définir leur politique dans ce domaine et ils la feront connaître sous peu. Elle sera centrée sur

- les tâches de service public des CFF dans l'appareil de transport;
- les moyens d'assurer de manière suivie l'accomplissement de cette mission, par exemple grâce à une action exercée sur l'offre des divers modes de transport ou sur leur position concurrentielle;
- la coordination et le financement des investissements d'après des critères d'économie générale;
- la mise au point de l'indemnisation intégrale des charges de service public non rentables, y compris celles qui proviennent de la mise à disposition, en vue de la sauvegarde d'intérêts supérieurs, d'un appareil de transport efficace, mais insuffisamment occupé (coût de disponibilité);
- l'amélioration de la structure des capitaux par l'établissement d'un rapport approprié entre les fonds empruntés et les fonds propres.

L'élaboration de la conception globale des transports et l'examen de ses thèses à l'échelon politique sont encore des affaires de longue haleine. Entre temps, une succession de gros déficits dans les comptes des CFF serait insupportable pour les finances publiques et l'économie; elle menacerait même l'entreprise dans son existence, ce qui démontre *l'extrême urgence d'un assainissement financier*. Tout doit être mis en œuvre pour aboutir rapidement à une solution, au besoin par des interventions immédiates dans des secteurs déterminés.

Le conseil d'administration et la direction générale ne voudraient pas manquer de remercier les autorités et le public de la compréhension et de l'appui qu'ils ne cessent de leur prodiguer dans les circonstances présentes. Ils expriment aussi leur reconnaissance à leur nombreuse clientèle et ils adressent des remerciements particuliers à l'ensemble du personnel pour le dévouement dont il fait preuve, même dans ces temps difficiles.

Nous fondant sur le présent rapport et sur les comptes qui l'accompagnent, nous avons l'honneur de vous soumettre, à l'intention de l'Assemblée fédérale, les propositions que voici:

1. Les comptes des Chemins de fer fédéraux suisses pour 1975 sont approuvés;
2. La gestion des Chemins de fer fédéraux durant l'exercice 1975 est approuvée;
3. Le déficit de 622 815 887 francs sera comblé suivant l'article 16 de la loi sur les Chemins de fer fédéraux.

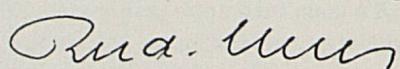
Veuillez agréer, Monsieur le Président de la Confédération et Messieurs les Conseillers fédéraux, les assurances de notre haute considération.

Berne, le 22 avril 1976

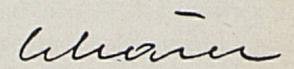
Au nom du conseil d'administration des Chemins de fer fédéraux suisses:

Le président,

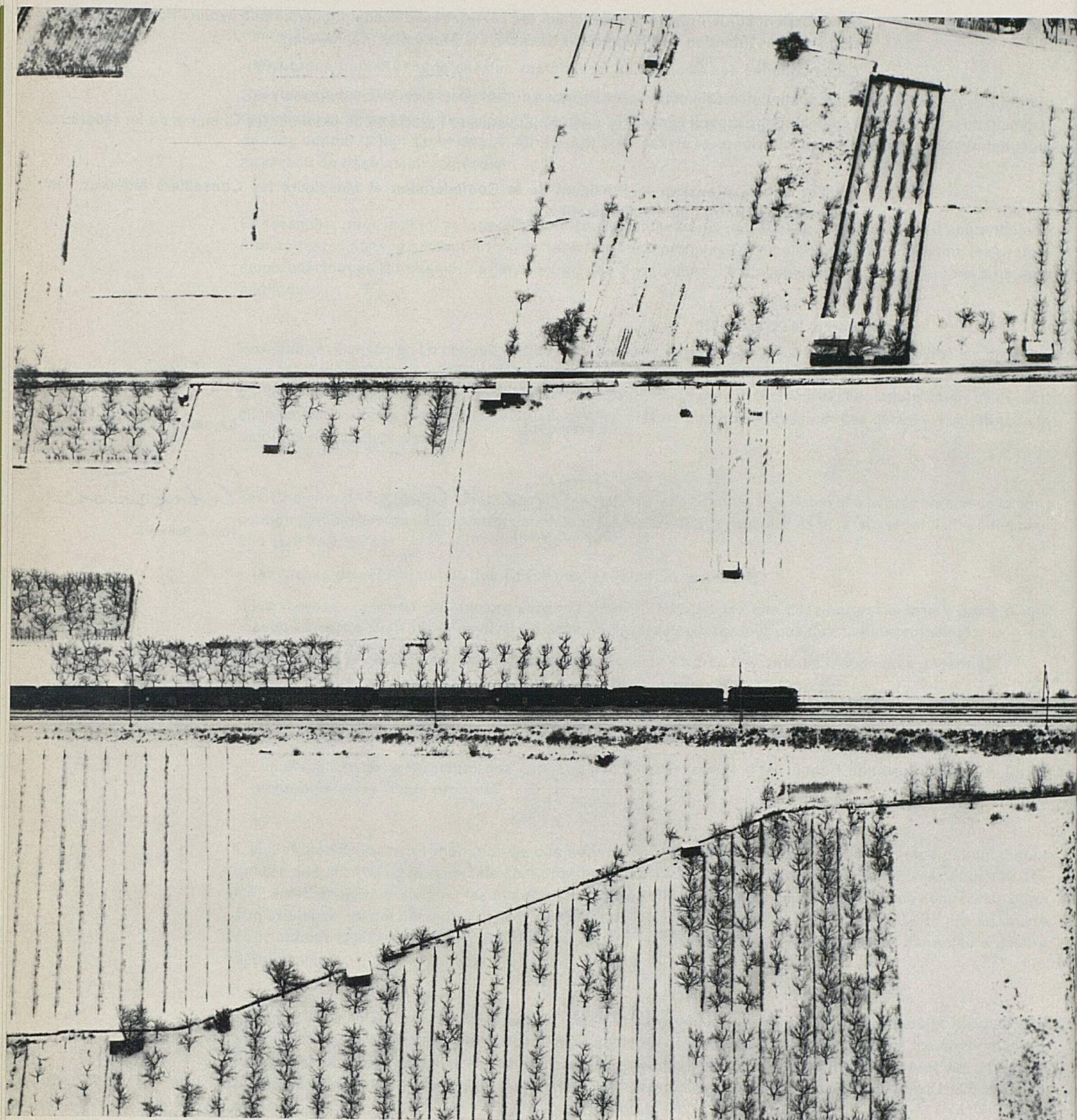
Le secrétaire,



(Dr. h.c. R. Meier)



(Dr. A. Schärer)



X