

Zeitschrift: Rapport de gestion / Chemins de fer fédéraux suisses
Herausgeber: Chemins de fer fédéraux suisses
Band: - (1980)

Artikel: 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 1980
Autor: Grosjean, Carlos
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-676086>

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: 24.04.2026

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 1980**

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 1980.

Le *compte de l'exercice*, dans lequel les produits figurent pour 2675,5 millions de francs et les charges pour 3269 millions, se solde par un déficit de 593,5 millions. Le taux de couverture des charges par les produits est à nouveau en progrès et passe de 80 à 82 pour cent. Les recettes ont augmenté de 202,1 millions (8,2%), alors que les dépenses ne se sont amplifiées que de 171,2 millions (5,5%); il en est résulté un déficit inférieur de 30,9 millions à celui de 1979. En raison notamment de l'accroissement substantiel des produits du trafic, mais aussi à la suite des efforts d'économies, les comptes se sont améliorés de 105,9 millions par rapport au budget. Il s'agit là du meilleur résultat enregistré depuis la récession de 1974.

Le nombre de *voyageurs* a progressé de 5,2 pour cent par rapport à 1979, s'inscrivant dès lors à 216,3 millions. A l'exception de celui des automobiles accompagnées, tous les secteurs ont suivi une courbe ascendante; en ce qui concerne le trafic pendulaire, c'est la première amélioration enregistrée depuis 1969. Les prestations ont atteint 9179 millions de voyageurs-kilomètres, ce qui constitue un nouveau record, supérieur de 7,9 pour cent à celui de 1964 (Exposition nationale).

Les produits du trafic voyageurs se sont amplifiés de 74,3 millions de francs, ou 8,6 pour cent, atteignant ainsi 942,5 millions de francs, résultat inégalé jusqu'ici. Cet essor provient principalement des transports de personnes et, dans une mesure moindre, de ceux des bagages. Les recettes de l'acheminement d'automobiles accompagnées ont en revanche fléchi, conséquence de la suppression de ce service au Saint-Gothard lors de l'ouverture du tunnel routier. La progression des voyages de groupes en Suisse a été particulièrement réjouissante; celle des trafics touristiques et professionnels dépasse la moyenne.

Dans le service des *marchandises*, la bonne situation conjoncturelle a entraîné un accroissement de 5,2 pour cent des tonnes transportées; celles-ci atteignent dès lors 46,27 millions. Le trafic par wagons complets a progressé de 5,3 pour cent, ou 2,24 millions de tonnes, et s'est inscrit à 44,82 millions. Cette amélioration se répartit inégalement sur le trafic suisse, sur les importations, sur les exportations et sur le transit. Ce dernier a enregistré la plus notable croissance, soit 1,07 million de tonnes, le total de ce secteur s'élevant dès lors à 12,63 millions. L'apport le plus substantiel provient du système combiné rail-route (ferroutage et grands conteneurs), qui a connu une fois de plus un essor très appréciable de 0,45 million de tonnes, au point de se chiffrer à 3,80 millions de tonnes. Le mouvement des envois de détail a porté sur 1,07 million de tonnes, ce qui correspond à un supplément de 0,04 million, ou 3,6 pour cent.

D'une année à l'autre, les produits marchandises, qui s'inscrivent à 1128,9 millions de francs, ont suivi un mouvement ascendant plus marqué que celui des quantités, la progression étant de

94,3 millions, ou 9,1 pour cent. Cela représente par rapport aux chiffres inscrits au budget un mieux de 83,9 millions ou 8 pour cent. Les recettes du trafic par wagons complets ont augmenté de 71,3 millions de francs, celles des envois de détail de 3,6 millions. Les 19,4 millions restants proviennent des envois postaux. Ce secteur a bénéficié de l'adaptation de l'indemnité versée pour l'acheminement ainsi que de paiements différés portant sur des périodes antérieures.

Les *autres produits* recouvrent surtout les fermages et loyers, les prestations et fournitures facturées à des tiers, les gains sur les opérations de change et les intérêts des fonds de roulement. Ils excèdent de 14,5 millions de francs ceux de 1979, grâce aux recettes réalisées dans les prestations et fournitures facturées à des tiers, et se montent à 335,1 millions.

L'*indemnité compensatrice* des charges de service public a été adaptée partiellement à l'évolution des coûts. Relevée de 19 millions de francs, elle se chiffre dès lors à 269 millions de francs.

L'augmentation de la *somme des produits*, de 202,1 millions de francs ou 8,2 pour cent comparativement au compte de 1979, est due à l'évolution favorable des secteurs voyageurs et marchandises (168,6 millions), des autres produits (14,5 millions) ainsi qu'au relèvement de l'indemnité compensatrice (19 millions). Les produits dépassent ainsi de 166,5 millions ou 6,6 pour cent le montant budgétisé.

Malgré les efforts déployés par l'entreprise en vue de comprimer les coûts, la *somme des charges* s'est amplifiée de 171,2 millions de francs (5,5%). Ce montant provient, à raison de 54 pour cent, des charges de personnel, de 31 pour cent, des dépenses de choses et de 15 pour cent, des amortissements et des frais financiers. La poussée des dépenses de personnel (92,3 millions) doit être attribuée pour l'essentiel au renchérissement. L'effectif s'est accru de 254 collaborateurs (apprentis pour la plupart), ce qui a entraîné une dépense supplémentaire de l'ordre de 4,8 millions. L'essor du trafic, la nouvelle réglementation des vacances de la Confédération et l'introduction prochaine de l'horaire cadencé (Nouvelle conception du trafic voyageurs) ont en effet exigé une intensification du recrutement. L'augmentation des dépenses de choses (52,5 millions) doit être recherchée avant tout au chapitre de l'entretien des immeubles et installations et est due notamment à la mise en service de nouveaux équipements au cours des dernières années et à la réfection du tunnel de base du Hauenstein, qui vient d'être entreprise. Sur le plan des charges, le budget a été dépassé de 60,6 millions de francs, ou 1,9 pour cent.

Durant l'exercice écoulé, les prestations de trafic des CFF ont dépassé les chiffres de 1974, mais le déficit est supérieur de presque 360 millions de francs. Les raisons en sont multiples, les plus importantes étant les modifications structurelles du système des transports. La construction des routes nationales a favorisé la productivité et la compétitivité des transporteurs routiers, qui ont dès lors pu baisser leurs prix. Parallèlement, la liberté d'action des chemins de fer en matière de tarifs s'en est trouvée réduite. Avec l'évolution des coûts, cela a entraîné une perte de rendement durable, en particulier dans le secteur des wagons complets. Aussi les recettes moyennes de ce trafic en 1980 étaient-elles en retrait de quelque 20 pour cent par rapport à celles de 1975, ce qui correspond à une perte de produits de 300 millions de francs, compte tenu du renchérissement intervenu entre temps.

La couverture du déficit doit faire l'objet d'une décision de l'Assemblée fédérale, conformément à l'article 16 de la loi sur les Chemins de fer fédéraux, qui exclut tout report à nouveau.

* * *

Il est de coutume de présenter dans ce rapport, après le chapitre dédié aux comptes du dernier exercice, quelques réflexions consacrées aux problèmes importants de l'heure. Dans ce cadre, nous avons traité, ces dernières années, de questions relatives à la politique des transports, aux aspects financiers de l'entreprise, au rôle que celle-ci joue dans l'économie nationale, ou encore

à la mission du rail dans le monde de demain. Cette année, nous renonçons à aborder ces problèmes pour exposer assez largement un aspect moins connu, mais qui est également d'importance pour l'entreprise, à savoir celui du *personnel*. La raison de ce choix est qu'il nous paraîtrait inconvenant de traiter de sujets qui sont à l'heure actuelle en gestation et dont s'occuperont très bientôt le Conseil fédéral, les Chambres et, peut-être, l'ensemble du peuple suisse.

Ces derniers temps, les organes dirigeants des CFF ont dû vouer une attention toute particulière aux problèmes de personnel, à savoir les difficultés accrues de recrutement, le développement de la formation professionnelle, ainsi que les revendications relatives à la rémunération et aux conditions de travail.

Une entreprise de transport comme les Chemins de fer fédéraux, vu sa dimension, sa répartition géographique, sa signification économique, n'échappe pas aux phénomènes socio-économiques contemporains. Notre société moderne tombe sous l'emprise de contraintes, souvent diffuses et anonymes, qu'il était difficile de prévoir ou d'imaginer, il y a quelques années encore.

Pour vivre et se développer, les grandes entreprises doivent repenser leur action et définir leur politique en raison de cet environnement en rapide mutation. Ce n'est guère aisé. Notre histoire économique et politique récente nous porte à la plus grande prudence en matière de prévisions fondées sur des modèles classiques. Sous la pression des continus changements technologiques, les activités et les professions se transforment. Il en résulte des bouleversements dans la hiérarchie des savoirs. Certains travailleurs voient leurs connaissances dévalorisées et manifestent des sentiments de frustration, d'anxiété. Il n'est dès lors pas étonnant que la conduite du personnel devienne plus ardue.

L'interdépendance des tâches devrait provoquer — du moins serions-nous tentés de le croire — une attitude positive et créer une communauté d'intérêts. La logique voudrait aussi que l'évolution des techniques et les progrès de l'économie ne puissent que contribuer à unir les hommes, tout en augmentant leur bien-être. Mais il se trouve que la solidarité et l'harmonie sociale risquent d'être brisées par le déséquilibre entre les besoins particuliers des individus et les objectifs vitaux des secteurs économiques dans lesquels ils sont engagés. Comme les désirs des travailleurs ne se recoupent pas toujours avec ces objectifs, que le futur paraît peu sûr, notre société est de plus en plus en proie aux turbulences.

Dans le domaine ferroviaire, les innovations vont sans doute modifier les conditions de travail de nombreux cheminots. Une question majeure se pose: Quelles seront les réactions? On sait que nombre de cheminots sont très attachés au chemin de fer. En sera-t-il de même à l'avenir?

Un revirement vient de se produire dans l'opinion publique qui devrait améliorer la situation. S'il fut un temps où l'on ne croyait plus guère au rail, cette attitude défaitiste est aujourd'hui définitivement dépassée. La société actuelle reconnaît qu'elle a vraiment besoin du chemin de fer et que celui-ci devient un instrument politique important pour lutter contre certains maux engendrés par notre société moderne (pollution, gaspillage de l'énergie et du sol, encombrement des routes et des grandes villes, etc.). Les CFF ont donc un nouvel avenir devant eux, ce qui revalorise les professions ferroviaires et, simultanément, peut contribuer à apporter certains avantages aux cheminots et à leur entreprise.

Par ailleurs, les CFF veulent améliorer leurs prestations. L'horaire cadencé, de nouvelles lignes, des vitesses plus élevées, des installations plus modernes, des voitures plus confortables, des changements dans le domaine de la télécommunication verront le jour et transformeront toujours davantage la qualité des transports par chemin de fer. Ces innovations auront inévitablement des répercussions importantes sur les activités, le profil des métiers et les conditions de travail. On peut dire que les CFF ne sont pas seulement en face d'un défi technologique, mais aussi en face d'un défi sociologique. Il s'agit de s'y préparer par une politique intelligente et audacieuse.

Les travailleurs ont aujourd'hui des exigences croissantes concernant le travail et veulent obtenir des loisirs de plus longue durée. On ne saurait contester le bien-fondé, du moins partiel, de certaines revendications, mais il importe d'en examiner attentivement les incidences sur l'entreprise. Par ailleurs, il faut éviter que le progrès social affaiblisse la volonté personnelle de coopération et les efforts visant à accroître la productivité. Or, on constate que la rationalisation permet de supprimer des travaux de pure routine mais peut aussi, parfois, accroître la monotonie du poste de travail, de sorte que les satisfactions individuelles diminuent. Ce phénomène est l'un des facteurs déterminants sur le marché de l'emploi. A cela s'ajoute le fait que, selon les études publiées, le nombre des jeunes censés entrer dans la vie professionnelle diminuera de 35 pour cent dans les 15 ans à venir et que les classes d'âge qui cesseront leur activité professionnelle seront de plus en plus fortes. Le besoin de relève, estimé généralement à 3 pour cent des effectifs au travail, sera ainsi plus difficile à satisfaire.

Dans une société qui se profile de plus en plus dans le tertiaire, les entreprises de services devraient trouver une source de recrutement relativement abondante dans les secteurs agricoles et industriels. La théorie de Fourastié, selon laquelle l'accroissement de l'occupation dans le secteur tertiaire s'accompagne d'une diminution correspondante dans le secteur industriel, ne s'est pas, ou pas encore, confirmée en Suisse en raison de la forte position que notre industrie s'est assurée dans les exportations.

La diminution du temps de travail, de même que l'augmentation des vacances et des compensations pour certaines prestations particulièrement contraignantes, ne pourront être accordées sans un apport supplémentaire de main-d'œuvre, étant donné l'ampleur des mesures de rationalisation déjà réalisées dans l'entreprise. Comme il est par ailleurs prévisible que des mouvements économiques résulteront de l'existence simultanée de situations excédentaires et déficitaires selon les branches d'activité, la mobilité professionnelle et géographique sera à promouvoir et à faciliter par des mesures de formation, de recyclage et par des conditions de travail attractives.

Les CFF seront contraints d'améliorer constamment leur offre pour conserver leur position sur le marché des transports. A titre d'exemple, citons l'ouverture de la ligne reliant l'aéroport de Zurich et l'introduction de l'horaire cadencé qui augmentera de 20 pour cent l'offre des trains-voyageurs-kilomètres. La réjouissante recrudescence actuelle du trafic, qui devrait se maintenir surtout dans le secteur des marchandises, est déjà le signe de besoins futurs.

Dans une situation telle que celle que nous venons d'esquisser, la structure défavorable de la pyramide des âges est cause de préoccupations graves dans notre entreprise. Presque un tiers des agents ont entre 50 et 60 ans et devront être remplacés assez tôt, en quantité et en qualité. Le besoin de relève pour les CFF, de l'ordre de grandeur de 2500 unités par année, représentera le 6,6 pour cent de l'effectif total.

Comme il ne faut pas compter sur la possibilité de maintenir des agents en service après la limite d'âge, le seul moyen qui demeure, mise à part la poursuite d'efforts judicieux de rationalisation, est d'améliorer encore la qualification du personnel par une formation optimale, adaptée aux exigences du moment. Du même coup, cette formation — qui deviendra peut-être permanente — permettra de mieux satisfaire à la nécessité d'une plus grande mobilité du personnel, telle que l'exigeront les nouvelles techniques.

Les CFF ont commencé, en automne dernier, la construction de leur propre centre de formation, au Löwenberg, près de Morat. Il leur sera ainsi bientôt possible de parfaire les efforts accomplis jusqu'ici, conscients qu'ils sont des besoins grandissants en matière de recyclage et que l'amélioration de la qualité des prestations est étroitement liée à la formation du personnel.

Ces derniers temps, les CFF se sont particulièrement préoccupés du développement de l'information professionnelle des jeunes et de leur recrutement. Un centre de prospection a été créé à

cette fin dans chaque arrondissement, afin d'accroître l'audience des CFF sur le marché de l'emploi, car la concurrence y devient de plus en plus âpre. Dans certaines régions et pour certaines catégories de personnel, la situation est comparable à celle qui régnait en 1973.

Nos difficultés de recrutement ne sont plus liées seulement à une question de salaire. Les cheminots sont astreints pour une grande part au service irrégulier, au travail de nuit et du dimanche et doivent exercer leur métier par tous les temps. Ceci rend les professions ferroviaires de moins en moins attractives sur le marché du travail, en dépit des indemnités destinées à compenser ces inconvénients. Les CFF rencontrent donc de plus en plus de difficultés à assurer la relève indispensable. Les sous-effectifs ne peuvent plus être comblés partout. A l'origine de cette situation, il faut mentionner notamment:

- les compressions de main-d'œuvre, absolument nécessaires à l'époque de la récession, en raison de la brusque chute du trafic. Cette politique a permis, il faut le rappeler, de réduire les déficits de quelque 100 millions par an;
- la reprise réjouissante du trafic, qui coïncide avec une situation tendue sur le marché de l'emploi;
- l'augmentation des démissions et des mises à la retraite prématurée (structure des âges du personnel).

Comme il faut jusqu'à 4 ans pour former un agent, il n'a pas été possible, vu le retournement de la situation et certains facteurs imprévisibles, comme l'amélioration du régime des vacances, d'étoffer les effectifs en temps opportun.

La situation est particulièrement critique dans les régions de Zurich, Winterthur, Baden, Bâle, où les services de l'exploitation et des travaux (entretien de la voie) disposent d'effectifs insuffisants. Il en a résulté une surcharge de travail qui a provoqué des mécontentements. Des jours de repos ont dû être renvoyés. Les programmes de nettoyage principal des voitures en ont également pâti. Le personnel des trains a dit son mécontentement lors d'une journée de protestation.

Les augmentations réelles de traitement, proposées actuellement aux Chambres et que les CFF ont soutenues dans la mesure du retard à combler par rapport au secteur privé, devraient être de nature à réduire le nombre des démissions et à favoriser les engagements. Une telle mesure se traduira, pour les CFF, par une charge supplémentaire de 77,1 millions par année si l'on fait le total de toutes les conséquences financières. Par ailleurs, les CFF étudient actuellement d'autres voies et moyens pour améliorer encore les conditions de travail. On songe par exemple à ouvrir de nouvelles professions aux femmes, à faire davantage appel à des auxiliaires à temps partiel. Enfin, il s'agira de poursuivre inlassablement les efforts de rationalisation afin d'éviter de devoir envisager, un jour ou l'autre, d'éventuelles réductions de prestations.

En résumé, les difficultés ne manquent pas. Nous constatons avec satisfaction que les cadres et leurs collaborateurs ne négligent aucun effort pour les surmonter. Comme jusqu'ici, le conseil d'administration et la direction générale espèrent trouver des solutions adéquates. Un élément essentiel est constitué par les relations entre l'entreprise et les syndicats, relations empreintes d'une volonté commune de résoudre les problèmes d'une manière équitable. Nous ne soulignerons jamais assez combien il est important de dialoguer entre partenaires sociaux. Nous avons besoin des syndicats pour mieux comprendre les problèmes de la société et pour leur trouver des solutions. Et eux aussi sont suffisamment attachés aux CFF pour cadrer leurs objectifs en fonction de la réalité politique, économique et financière. Quelle que soit l'âpreté de notre époque, les hommes de bonne volonté finissent toujours par s'entendre.

Le conseil d'administration et la direction générale saisissent cette occasion pour exprimer aux cadres et aux collaborateurs de tous les échelons leurs sentiments de gratitude pour l'excellent travail qu'ils ont fourni. Ils remercient également les autorités, le public et leur nombreuse clientèle des soutiens et de la confiance qu'ils leur apportent chaque jour.

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

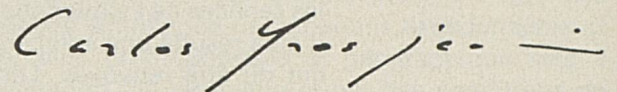
1. Les comptes des Chemins de fer fédéraux de 1980 sont approuvés.
2. La gestion des Chemins de fer fédéraux durant l'exercice 1980 est approuvée.
3. Le déficit de 593 451 982 francs est couvert en application de l'article 16 de la loi sur les Chemins de fer fédéraux.

Veillez croire, Monsieur le Président de la Confédération et Messieurs les Conseillers fédéraux, à notre haute considération.

Berne, le 16 avril 1981

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

Le président,



(Carlos Grosjean)

