

Zeitschrift: Rapport de gestion / Chemins de fer fédéraux suisses
Herausgeber: Chemins de fer fédéraux suisses
Band: - (1982)

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 1982
Autor: Grosjean, Carlos
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-676165>

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 1982**

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 1982.

Le compte de l'exercice, dans lequel les produits figurent pour 3122,6 millions de francs et les charges pour 3621 millions, se solde par un déficit de 498,4 millions. Le déficit inscrit au budget a été dépassé de 196,5 millions de francs, les charges ayant été supérieures de 48,7 millions (1,4 %) et les produits inférieurs de 147,8 millions (4,5 %) aux prévisions.

Le 19 mars 1982, le Parlement approuvait le mandat de prestations 1982 des CFF et le mettait en vigueur avec effet rétroactif au 1^{er} janvier. Avec la séparation claire entre secteurs de libre entreprise et de service public, le mandat et le remaniement de la structure du capital décidé au même moment, allègent le compte de résultats d'un montant de 494 millions de francs. Grâce au mandat de prestations et à l'aménagement de la structure du capital, le résultat s'est amélioré de 262 millions de francs comparativement à 1981.

Le nombre de *voyageurs* s'est presque maintenu au niveau de l'année précédente et s'est inscrit à 217 millions, soit 0,6 % de moins qu'en 1981. La baisse du trafic intérieur (0,4 %) est nettement moins marquée que celle du trafic international (4,6 %). A l'exception des abonnements de parcours (+0,3 %), tous les secteurs ont régressé d'une année à l'autre. Les prestations de trafic se sont également contractées, pour atteindre 8968 millions de voyageurs-kilomètres (-1,4 %). En raison de la situation concurrentielle défavorable, le nombre des automobiles transportées à travers le tunnel du Simplon a reculé de 15 %.

Les produits du trafic voyageurs se sont amplifiés de 45,3 millions de francs (4,7 %), s'élevant dès lors à 1011,9 millions. En revanche, il s'en est fallu de 44,1 millions de francs (4,2 %) que les prévisions ne soient atteintes. Pour la première fois, le résultat de ce trafic dépasse le milliard.

Les transports de personnes entrent pour 44,2 millions dans l'accroissement des produits, qui est dû en premier lieu au relèvement tarifaire de mars 1982. Les envois de bagages marquent également une avance (1,4 million de francs). En revanche, les recettes du transport d'automobiles accompagnées se sont encore contractées (-0,3 million de francs ou 7,2 %).

L'évolution du trafic marchandises reflète la situation économique défavorable de la Suisse et des pays limitrophes. Avec 41,92 millions de tonnes, le volume transporté s'est contracté de 7,4 % d'une année à l'autre (3,34 millions de tonnes), le recul ayant été particulièrement

marqué au cours du second semestre. Fléchissant de 14,3 % comparativement à 1981, le transit a enregistré la plus forte baisse. Le tassement du trafic extérieur a affecté les exportations et surtout les importations. Enfin, le repli dans le bâtiment et la diminution des ventes de produits pétroliers ont entraîné un effritement du trafic intérieur de 4,2 %. Les deux secteurs des transports combinés ont évolué de manière inverse. Si le ferroutage a dépassé de 8,2 % les chiffres de l'exercice précédent, les transports de grands conteneurs ont légèrement fléchi. Le recul est de 10,4 % dans le trafic de détail.

Malgré la contraction du tonnage et des prestations de trafic, les produits du secteur marchandises se sont élevés à 1 102,7 millions et ont presque atteint les chiffres de l'année précédente (- 3,5 millions de francs ou 0,3 %). Ainsi, l'objectif d'améliorer de 7 % les produits de transport au moyen d'adaptations des tarifs et des prix a été réalisé, mais en raison de la baisse du tonnage, l'ensemble des produits est resté inférieur de 127,3 millions de francs (10,3 %) aux prévisions.

Les autres produits recouvrent surtout les fermages et les loyers, les prestations et les fournitures facturées à des tiers, les gains sur les opérations de change ainsi que les intérêts des fonds de roulement. En raison du renchérissement et grâce notamment à l'accroissement des prestations et fournitures ainsi qu'à la hausse des bénéfices réalisés dans les décomptes du trafic international par fer, ces produits se sont élevés de 33,4 millions de francs (9,4 %), pour s'établir à 388 millions. Seules les redevances de location des véhicules CFF utilisés à l'étranger ont diminué d'une année à l'autre, du fait de la baisse de trafic.

L'indemnité compensatrice versée par la Confédération pour les prestations de service public non rentables a été redéfinie dans le cadre du mandat de prestations. A l'avenir, les coûts non couverts du trafic voyageurs régional seront compensés et non plus ceux des transports de travailleurs et d'écoliers. Le Parlement a fixé pour 1982 cette indemnité à 460 millions de francs. L'aide financière pour le trafic de détail s'élève à 150 millions de francs, montant qui sera réduit de 25 millions chaque année.

L'aide initiale pour le ferroutage, nouvellement prévue dans le mandat de prestations, figure dans les comptes pour 10 millions de francs.

L'amélioration du total des produits, de 426,2 millions de francs (15,8 %), est imputable pour plus de 80 % à l'indemnité compensatrice accrue et à l'aide initiale pour le ferroutage. Le solde se répartit environ par moitié sur les produits de transport et sur les autres produits. Les produits de transport n'ayant pas rejoint les prévisions, surtout dans le secteur des marchandises, l'ensemble des produits est inférieur de 147,8 millions de francs (4,5 %) aux chiffres inscrits au budget.

Dans leur ensemble, les charges se sont alourdies de 164,2 millions de francs (4,8 %), malgré les mesures prises à titre interne en vue de réduire les coûts. Seuls les frais financiers ont pu être diminués (- 125,2 millions de francs), grâce à la conversion de prêts de la Confédération en capital de dotation. L'accroissement de 289,4 millions provenant des autres positions est imputable pour 80 % aux charges de personnel, pour 14 % aux dépenses d'équipement et pour 6 % aux amortissements. La poussée très marquée des charges de personnel (230,2 millions de francs) est due pour l'essentiel au renchérissement (138 millions) et à l'augmentation des salaires réels (80 millions). L'augmentation de l'effectif de 422 agents a occasionné des dépenses supplémentaires de 13 millions. Dans le secteur de l'équipement, le gonflement résulte en premier lieu de l'entretien, des achats de courant de traction ainsi que des dommages propres ou pour lesquels l'entreprise est responsable. Pour les accidents graves, il a fallu recourir à la résér-

ve pour la couverture de gros dommages. Les amortissements des immobilisations ont augmenté dans la mesure de l'accroissement des valeurs immobilisées.

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.

* * *

La mise en vigueur de l'horaire cadencé a constitué le point saillant de l'exercice, tant sur le plan opérationnel que commercial. Ainsi, d'un jour à l'autre, un service voyageurs issu d'une évolution de plusieurs décennies était remplacé par une offre totalement restructurée. Grâce à des préparatifs minutieux et au dévouement de tous les agents concernés, le passage s'est fait sans heurts. Après une première phase fort bien réussie, la ponctualité des trains s'est, pour différentes raisons, passagèrement détériorée. Mais la situation a pu être redressée vers la fin de l'année.

Avec la desserte cadencée, les CFF ont passé à l'offensive sur le marché des transports de voyageurs. Les trains-kilomètres ont été accrus de 21,1 % dans l'ensemble, à savoir de 14 % dans le trafic régional et de 31 % dans le trafic à longue distance. Le nouvel horaire est attractif pour la clientèle du chemin de fer et il facilite la mémorisation des heures de circulation. La desserte systématique permet aussi d'utiliser plus rationnellement le matériel roulant. C'est pourquoi les prestations supplémentaires n'ont nécessité qu'un minimum d'investissements. Avec le nouvel horaire toutefois, certaines catégories de personnel doivent répondre à des exigences plus élevées et diverses installations ont atteint leur limite de capacité. Nous constatons avec satisfaction que les collaborateurs de tous les échelons ont bien maîtrisé les difficultés.

L'horaire cadencé recherche, bien entendu, au premier chef, le succès commercial. Dans leurs prévisions de rentabilité, les CFF ont toujours admis qu'il faudrait une période de rodage relativement longue, quatre ans, jusqu'à ce que le plein rendement soit atteint et qu'après deux ans, les coûts supplémentaires seraient couverts par les recettes supplémentaires. Il est toutefois difficile de déterminer avec certitude l'évolution des produits qui résulte effectivement de la nouvelle grille de desserte, car les facteurs qui entrent en jeu sont nombreux. Ainsi, les résultats de tous les trafics ont été tributaires de l'évolution défavorable de la situation économique au cours de l'exercice, à telle enseigne que la stabilité du trafic voyageurs suisse constitue déjà un certain succès. Effectivement, les recettes de ces transports ont dépassé de 45,3 millions de francs le montant réalisé l'an dernier. On estime à une somme de 8 à 9 millions de francs l'apport supplémentaire dû à l'horaire cadencé.

Avec l'adoption du mandat de prestations et avec sa mise en vigueur rétroactive, une décision politique de très grande importance pour les CFF a été prise au cours de l'exercice.

Les objectifs parfois difficilement conciliables de la loi sur les Chemins de fer fédéraux ont été concrétisés. Dans les secteurs où, en raison de structures particulières sur le plan du trafic, des coûts et des tarifs, les prestations des CFF ne peuvent pas être vendues de manière à couvrir les coûts, les pouvoirs publics décident de la nature et de l'ampleur de l'offre et ils versent une indemnité équitable pour les coûts non couverts. Cela est, pour l'instant, le cas du trafic voyageurs régional. Pour leur part, les CFF sont tenus de fournir les prestations exigées de manière aussi rationnelle que possible.

Dans tous les autres secteurs, l'utilisateur doit par principe payer un prix qui couvre les dépenses. Compte tenu de la concurrence très vive des coûts de production et des chances offertes

par le marché, les CFF doivent offrir et vendre un ensemble de prestations modulé de façon optimale.

Les objectifs du mandat de prestations sont ambitieux. Les CFF font tout ce qui est en leur pouvoir pour les atteindre au mieux, d'ici la fin du mandat, en 1986. Ils doivent toutefois relever dès à présent que l'objectif de la couverture intégrale des coûts dans le secteur des wagons complets ne pourra pas être atteint. On sait que la situation de départ déjà était défavorable. Entre-temps, la détérioration conjoncturelle en Europe a mis cet objectif hors de portée. Les CFF toutefois ne négligent rien pour rendre ce trafic aussi rentable que possible, mais ils espèrent que l'harmonisation des conditions concurrentielles, sans laquelle il sera impossible d'atteindre les buts assignés, sera réalisée aussi rapidement que possible.

Suite au mandat de prestations, les CFF ont fixé dans une charte leurs objectifs premiers et les principes qui en découlent. La charte doit contribuer à orienter les décisions et le comportement de tous les collaborateurs vers les objectifs de l'entreprise.

Gérer une entreprise signifie en premier lieu réexaminer constamment les chances offertes par les différents marchés, développer une politique fondée sur les possibilités et sur les points forts de l'entreprise et contrôler que les stratégies existantes soient conformes aux objectifs. A ce propos, d'importants travaux sont en cours. Les perspectives à long terme doivent être évaluées de manière différenciée dans les quatre principaux secteurs.

Le trafic d'agglomération, qui occupe une place dominante dans le service régional des voyageurs, semble offrir de bonnes chances. Les problèmes de circulation vont croissant dans les centres urbains, renforçant ainsi la position des transports publics. Conformément au principe fixé pour le trafic régional dans le mandat de prestations, les pouvoirs publics sont mandants et ils assurent l'indemnité compensatrice nécessaire. Matériellement, la hiérarchie des transports visée par la CGST ne changera rien à cette situation.

Le cas exemplaire du RER zurichois montre bien la direction dans laquelle peut aller la coopération entre région et entreprise ferroviaire dans l'intérêt des deux parties.

En ce qui concerne le trafic voyageurs à longue distance, les perspectives ne sont pas défavorables, malgré la motorisation accrue. Les problèmes de circulation dans les centres ainsi que le trafic en expansion sur les routes nationales améliorent les chances du chemin de fer dans les transports intervilles. De plus, il s'agit d'un secteur où l'une des forces du chemin de fer – l'acheminement d'importants trafics d'un point à un autre – est particulièrement apparente.

L'évolution probable du trafic marchandises doit être considérée, elle, avec un certain pessimisme. Outre l'inconvénient de la dépendance prononcée à l'égard de la situation conjoncturelle et de l'augmentation de la productivité de la concurrence routière conditionnée par l'infrastructure, deux facteurs défavorables pour les chemins de fer cumulent leurs effets dans le secteur des wagons complets.

- La tendance à une croissance proportionnellement moindre, par rapport au produit national brut, de la demande de transport s'accroîtra encore à l'avenir, suite notamment à la restructuration de la production de biens, à l'utilisation de matériaux plus légers, à la miniaturisation.
- Par rapport au volume total du trafic, les secteurs où les chemins de fer ont une position particulièrement forte dénotent un taux d'accroissement moindre; cela est notamment le cas des produits pétroliers et sidérurgiques.

La situation du trafic de détail soulève de plus graves problèmes encore. En 1974, la part du tonnage acheminée par les chemins de fer était de 9%. Entre-temps, le volume s'est considérablement contracté, tout comme la part du marché. La rentabilité de ce trafic est d'autant plus mauvaise. De nouvelles solutions doivent donc être trouvées.

La révision de la conception dans les secteurs des wagons complets et des envois de détail sera terminée en 1983 et des mesures concrètes pourront être prises.

L'article 9 du mandat de prestations exige que la structure de l'entreprise soit améliorée et que les réserves de productivité soient épuisées. Parallèlement, le cadre légal doit être adapté en vue d'assurer aux CFF une liberté d'entreprise aussi large que possible. A cette fin, les CFF ont mis en œuvre un «programme d'action 1982-1984», formé de seize projets. Au cours de l'exercice, les efforts ont porté notamment sur les projets ayant trait à une nouvelle réglementation des processus de gestion et de décision ainsi qu'à la révision de l'organisation des services centraux. Les deux projets ont été réunis en vue d'une étude préliminaire, confiée à la maison Hayek Engineering SA. Les résultats ont révélé une série d'améliorations possibles. La réalisation des mesures proposées est poursuivie en priorité. Les autres projets du programme d'action sont aussi menés activement. Durant l'exercice passé en revue, l'accent a été mis sur la stratégie des investissements, l'extension du marketing, la nouvelle réglementation des tâches et des attributions du conseil d'administration, ainsi que sur la rationalisation accrue de l'appareil de production.

Nonobstant l'importance donnée avec raison aux mesures internes destinées à améliorer la situation des CFF, il ne faut pas perdre de vue que les difficultés du rail sont dues en grande partie à l'évolution politique et structurelle en matière de transports. C'est un problème de notre société contemporaine. Tous les réseaux et toutes les économies comparables sont touchés.

Il n'est pas aisé de faire des comparaisons sur le plan international, en raison des multiples canaux par lesquels les ressources des collectivités alimentent les entreprises ferroviaires. De plus, toute comparaison est problématique du fait de l'inégalité des conditions (topographie, densité de la population, etc.). C'est pourquoi les chiffres doivent être interprétés avec prudence. Ils montrent toutefois que les dépenses des pouvoirs publics en faveur des entreprises ferroviaires nationales sont du même ordre de grandeur dans les pays qui peuvent être comparés. Les statistiques disponibles sont de 1979; les proportions ne devraient toutefois guère s'être modifiées depuis lors.

| Dépenses publiques en faveur des entreprises ferroviaires nationales (1979, en francs suisses) | France | Italie | RFA | Pays-Bas | Suisse |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|----------|---------|
| par habitant | 132 | 104 | 225 | 87 | 137 |
| par km exploité | 210 000 | 370 000 | 480 000 | 430 000 | 300 000 |
| par unité de trafic | 0,06 | 0,11 | 0,15 | 0,11 | 0,06 |

(Le nombre d'unités de trafic correspond à la somme des voyageurs-kilomètres et des tonnes-kilomètres produits.)

* * *

Le conseil d'administration exprime sa gratitude aux cadres et aux collaborateurs de tous les échelons pour le travail accompli dans des conditions souvent difficiles et pour les efforts considérables qu'ils ont déployés. Il remercie également les autorités et le peuple suisse de leur soutien.

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:

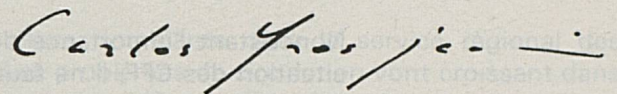
1. Les comptes des Chemins de fer fédéraux de 1982 sont approuvés.
2. La gestion des Chemins de fer fédéraux durant l'exercice 1982 est approuvée.
3. Le déficit de 498 407 218 francs est couvert en application de l'article 16 de la loi sur les Chemins de fer fédéraux.

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

Berne, le 14 avril 1983

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

Le président,



(Carlos Grosjean)