

**Zeitschrift:** Rapport de gestion / Chemins de fer fédéraux suisses  
**Herausgeber:** Chemins de fer fédéraux suisses  
**Band:** - (1984)

**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 1984  
**Autor:** Grosjean, Carlos  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-676089>

### **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>**

**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 1984**

Monsieur le Président de la Confédération,  
Madame la Conseillère fédérale,  
Messieurs les Conseillers fédéraux,

Nous avons l'honneur de vous soumettre le rapport de gestion et les comptes des Chemins de fer fédéraux pour 1984.

Le compte de résultats des CFF de l'exercice 1984 se solde par un déficit de 304,2 millions de francs, ce qui représente une amélioration de 127,5 millions par rapport aux résultats de 1983 et de 133 par rapport au budget.

Ce résultat réjouissant est dû, en partie, aux efforts consentis par l'entreprise, notamment dans le cadre du programme d'action 1982–1984, en vue de réduire les charges et accroître les produits. Mais il faut également tenir compte du fait que la reprise observée dans les pays industrialisés de l'Occident a stimulé la demande de transport, notamment pour le trafic marchandises.

Les CFF ne relâcheront pas leurs efforts et vont continuer d'augmenter systématiquement la productivité dans tous les domaines, développer le sens des économies et adapter leur offre à la demande tout en tirant parti des avantages spécifiques du rail. Ils sont persuadés que le chemin de fer constitue une composante indispensable de l'économie nationale et que ses qualités en tant que moyen de transport de masse, ainsi que les avantages qu'il présente sur le plan écologique et énergétique, le destinent à jouer un rôle déterminant dans le système des transports de demain. Ainsi, il devrait être en mesure de conserver sa place dans les trafics pour lesquels il est particulièrement performant ou, même, de l'étendre s'il pratique un marketing actif et s'il fait preuve de souplesse. Il est également possible qu'il accroisse sa part du marché en raison de transferts de trafic résultant de considérations écologiques. C'est notamment le cas des transports à moyenne et longue distance de voyageurs, de marchandises en wagons complets, des transports combinés, et du trafic voyageurs dans les grandes agglomérations.

Dans le cadre de leur préparation de l'avenir, les CFF accordent une importance de premier plan à la réalisation de leur conception RAIL 2000. Une offre attractive conçue de manière optimale, des prestations plus complètes, des temps de parcours abrégés – tout cela devrait contribuer à améliorer la desserte de toutes les régions, à mettre un frein à l'augmentation du trafic routier et à modifier la répartition modale en faveur du rail. Ces objectifs sont en harmonie avec les tendances actuelles de la politique intérieure suisse.

L'augmentation de l'attractivité requiert l'adaptation d'une infrastructure centenaire aux exigences de la demande. Les parties surchargées du réseau doivent être complétées par quelques tronçons nouveaux, alors que d'autres lignes doivent être améliorées et aménagées. Le Département fédéral des transports, des communications et de l'énergie veut soumettre au Conseil fédéral, en 1985, un projet concernant aussi bien les CFF que les chemins de fer privés. Les CFF y collaborent activement. Jusqu'à ce que les améliorations fondamentales figurant au projet RAIL 2000 soient progressivement réalisées, l'offre ferroviaire sera développée et optimisée sur la base de stratégies propres aux différents secteurs de vente.

Au cours des dernières années, conformément aux objectifs du mandat de prestations 1982–1986, les CFF ont tenté, avec un certain succès, d'abaisser leurs coûts et d'augmenter leurs produits. Les résultats obtenus et attendus montrent toutefois que leur équilibre financier ne peut pas être obtenu par les seuls efforts entrepris sur le plan interne, compte tenu du degré élevé de motorisation et des avantages concurrentiels acquis par les poids lourds du fait de la construction accélérée du réseau routier.



Si les CFF sont appelés à conserver leur rôle d'épine dorsale des transports publics de notre pays – ce que l'on exige de plus en plus pour des raisons d'ordre écologique – il est indispensable d'accepter de leur part un déficit qu'ils sont, certes, tenus de réduire au minimum.

Cela étant, une décision politique doit être prise. C'est la raison pour laquelle, dans ses travaux préparatoires en vue du mandat de prestations 1987–1991, notre entreprise a fait valoir que:

«Le mandat de prestations 1987 doit fixer un cadre politique qui permette aux CFF, s'ils consentent les efforts nécessaires, de couvrir les coûts dont ils sont responsables.»

En 1985, les CFF ont soumis au Département fédéral des transports, des communications et de l'énergie un rapport avec leurs propositions, qui porte sur les points que voici:

- réalisation des objectifs du mandat de prestations 1982;
- appréciation des perspectives d'avenir des CFF
- évaluation du mandat 1982–1986 et de son éventuelle reconduction en 1987;
- proposition concernant une redéfinition des rapports entre la Confédération et les CFF en vue du futur mandat;
- proposition concernant le mandat 1987.

Pour la redéfinition des rapports entre pouvoirs publics et CFF, ces derniers ont étudié de manière approfondie différentes variantes et ils proposent celle qui leur semble la plus judicieuse. En voici les principes:

1. Les tâches, les attributions et la responsabilité sont partagées entre Confédération et CFF selon les principes de la CGST concrétisés dans le message sur les bases d'une politique coordonnée des transports, à savoir:
  - les CFF assument la responsabilité financière de l'exploitation et du matériel roulant;
  - la Confédération assume la responsabilité financière de l'infrastructure.
2. Les prestations de service public indemnisées par la Confédération comprennent non seulement, comme dans le passé, le trafic régional mais également les transports combinés.

Selon les CFF, le mandat devra fixer les prestations de service public à assurer ainsi que le montant de leur indemnisation. Les contributions qu'ils devront verser pour l'usage des infrastructures ferroviaires seront fixées par la Confédération sous la forme d'objectifs financiers.

La redéfinition proposée par les CFF et le futur mandat, qu'elle sous-tend, apporteront diverses améliorations par rapport à la situation actuelle et une plus grande souplesse, car ainsi:

- les responsabilités de la Confédération et des CFF sont clairement dissociées;
- la Confédération a la possibilité d'assigner aux CFF, pour les divers secteurs, des objectifs différenciés et réalistes. Ce faisant, elle peut tenir compte d'impératifs socio-économiques, par exemple sur le plan de l'écologie, en réduisant les contributions versées par les CFF pour l'usage des infrastructures en faveur de mesures tarifaires ou d'améliorations de l'offre dans des secteurs déterminés;
- les conditions nécessaires sont créées pour que les CFF, s'ils consentent les efforts qui s'imposent, puissent couvrir intégralement les coûts dont ils sont responsables. Par des objectifs ambitieux mais réalistes, la motivation des agents des CFF de tous les échelons se trouvera enfin améliorée.

Cette motivation est aujourd'hui encore intacte. Mais l'on ne saurait ignorer que les déficits répétés et l'absence de perspectives d'amélioration (avec le reproche voilé de la mauvaise gestion) pourraient engendrer fatalisme et résignation, ce qui entraverait la bonne gestion de l'entreprise et se répercuterait sur ses résultats.



L'exercice écoulé a été d'une grande importance pour l'avenir des CFF. L'action commerciale a été poursuivie activement et de considérables travaux préparatoires ont été menés à chef, tant pour le mandat de prestations, qui fixe l'environnement politique et économique des CFF, que pour RAIL 2000, où est définie la voie qui conduira l'entreprise vers le prochain millénaire.

Le conseil d'administration exprime sa gratitude aux cadres et aux collaborateurs de tous les échelons pour le travail accompli, les services rendus et les efforts déployés dans l'intérêt de l'entreprise. Il remercie également les autorités et la population de leur compréhension et 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:

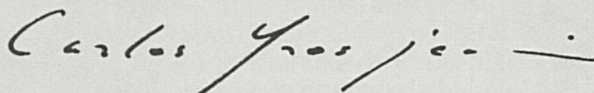
1. les comptes des Chemins de fer fédéraux de 1984 sont approuvés;
2. la gestion des Chemins de fer fédéraux durant l'exercice 1984 est approuvée;
3. le déficit de 304 156 696 francs est couvert en application de l'article 16 de la loi sur les Chemins de fer fédéraux.

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

Berne, le 11 avril 1985

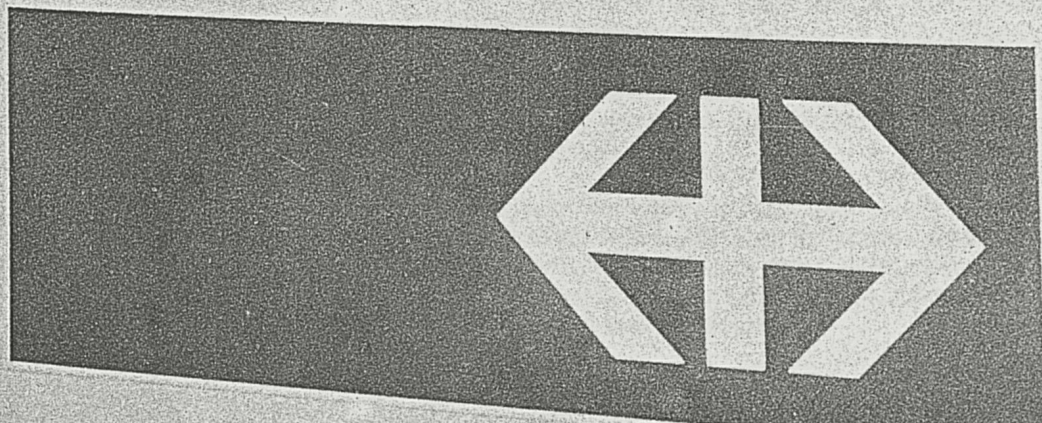
Au nom du conseil d'administration des  
Chemins de fer fédéraux suisses

Le président:



Carlos Grosjean





S