

**Zeitschrift:** Rapport de gestion / Chemins de fer fédéraux suisses  
**Herausgeber:** Chemins de fer fédéraux suisses  
**Band:** - (1991)

**Artikel:** Rapport de la direction générale  
**Autor:** Eisenring, H. / Weibel, B. / Roux, C.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-676294>

### **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>**

*Le rail pris en sandwich:  
un schéma directeur politique doit  
déterminer la vocation future  
des CFF.*

## Rapport de la direction générale

*Entre 1987 et 1990, les charges de la Confédération en faveur des CFF se sont accrues en moyenne de 14% par année. En 1991, elles se sont élevées à 1799 MFr. Cette tendance n'est pas prête de s'estomper, bien au contraire. Le renchérissement, un trafic marchandises stagnant et de considérables investissements ne manqueront pas de l'accroître.*

Pourtant, nulle part en Europe le train n'est autant utilisé qu'en Suisse. Comme l'a confirmé une récente enquête, le 85% des voyageurs en sont satisfaits et même très satisfaits. C'est précisément le niveau élevé de l'offre et la grande disponibilité qui créent les problèmes structurels dont souffre l'entreprise. C'est ainsi qu'à partir de 1991 déjà, les CFF ne sont plus en mesure de couvrir intégralement leurs frais d'exploitation. Cela étant, les limites du mandat de prestations sont patentes.

Le niveau des prestations des CFF exige un effectif de personnel élevé. Pourtant le nombre de collaborateurs a diminué de manière significative; la productivité s'est accrue. Mais la part des charges de personnel représente toujours environ 55% de l'ensemble des dépenses. En raison du statut des fonctionnaires, les CFF ne peuvent guère influencer eux-mêmes les frais du personnel.

Le trafic régional des voyageurs montre avec netteté le prix d'une desserte dense. Bien que les coûts de production soient pratiquement les mêmes que ceux du trafic à longue distance, la productivité par km/train n'atteint pas 30% de celle du trafic à longue distance.

Le trafic marchandises des CFF est marqué par une chute accentuée des produits. En 1991, les recettes moyennes nominales étaient inférieures de 6% à celles de 1973. En outre, la position du chemin de fer se trouve encore pénalisée par l'amélioration constante de l'infrastructure routière (aménagement des routes nationales), par une mutation structurelle (diminution de la part

de marchandises pondéreuses) et par l'évolution des méthodes de production (transport de petites quantités «just in time»).

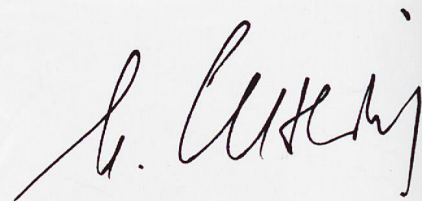
Les investissements sont énormes: besoin de rééquipement, maintien de la substance, exigences de l'environnement et de la sécurité. Si l'on tient compte des grands projets tels que Rail 2000, couloir ferroviaire ou AlpTransit, les CFF se placent, en ce qui concerne le volume des investissements, en tête des réseaux européens. Les besoins continuent leur escalade d'une manière telle qu'en 1997, ils devraient dépasser les produits de transport. Cela conduirait à un gigantesque endettement. Vers l'an 2000, c'est-à-dire avant que les lignes nouvelles n'apportent d'importantes recettes supplémentaires, cet endettement atteindrait quelque 30 milliards de francs, transit alpin non compris, ou six à huit fois les produits de transport annuels (indemnisation non comprise).

Grâce à leurs efforts, les CFF ont renforcé la direction et accru la productivité au cours des dernières années. Ils s'efforcent de dynamiser sans relâche le potentiel à disposition. Pour agir avec toute l'efficacité souhaitable, ils devraient bénéficier d'une autonomie plus grande par rapport au monde politique.


La conséquence de cette conjoncture est qu'il est impossible de combler, avec les moyens dont dispose l'entreprise, l'écart qui ne cesse de croître entre les coûts et les recettes. Si l'on veut maintenir l'offre et donner un nouvel essor au chemin de fer, l'on doit pouvoir compter sur une aide sans cesse accrue de la Confédération. Vouloir renverser

cette tendance signifierait réduire massivement l'offre actuelle. Quant aux projets d'aménagement, la marge de manoeuvre est minime, étant donné qu'il faut tenir compte des effets produits par l'enchaînement «28/40t – contrat de transit – couloir ferroviaire – AlpTransit – Rail 2000» et du manque de véritables solutions de remplacement.

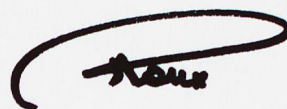
Il est indispensable de donner une base à la gestion opérationnelle de l'entreprise, sous la forme d'un «schéma directeur politique» déterminant la vocation future des CFF. Ces derniers travaillent à l'élaboration des bases de décision nécessaires à ce processus politique. Ils sont d'avis qu'il ne sera possible de formuler un nouveau mandat de prestations que lorsque les décisions fondamentales auront été prises en la matière.



H. Eisenring  
Président de la direction générale



B. Weibel  
Directeur général,  
chef du département du transport



C. Roux  
Directeur général, chef du  
département de l'infrastructure

