

Zeitschrift: Rapport de gestion / Chemins de fer fédéraux suisses
Herausgeber: Chemins de fer fédéraux suisses
Band: - (1992)

Artikel: "Groupe de réflexion" : l'avenir des CFF
Autor: [s.n.]
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-676287>

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>

«Groupe de réflexion»: l'avenir des CFF

Les CFF éprouvent toujours plus de peine à couvrir la totalité de leurs frais d'exploitation. Ils manquent de compétitivité pour faire face aux conditions actuelles du marché, faussées à plus d'un égard, et aux contraintes qui leur sont imposées. C'est, en résumé, ce qui ressort du rapport intermédiaire du «Groupe de réflexion» paru en janvier 1993, qui recommande de faire des CFF une «régie fédérale allégée» et de leur donner une orientation stratégique fondée sur un schéma directeur politique. Un contrat d'entreprise devra fixer les objectifs ainsi que les prestations à assurer et leur rémunération.

A fin 1994, le mandat de prestations 87 des CFF arrivera à échéance. Parallèlement, la crise financière des CFF s'envenime d'année en année. Ses causes ont été publiées à fin 1991 dans le livre blanc et elles ont incité M. Adolf Ogi, chef du DFTCE et actuellement président de la Confédération, à mettre en place le 20 mars 1992 un «Groupe de réflexion» sous la direction du secrétaire général du DFTCE, M. Fritz Mühlemann. Ce groupe se compose de conseillers d'entreprise ainsi que de représentants des milieux scientifiques, de l'administration et des CFF.


Le groupe d'experts en question a été chargé de fournir, au plus tard au printemps 1993, les bases de décision permettant de redéfinir le rôle des CFF dans les transports de l'avenir. Il s'agissait d'élaborer des propositions portant sur les points que voici:

- Evolutions possibles du système ferroviaire CFF
- Gestion et exploitation des CFF de l'avenir (activités principales, diversification et activités accessoires)
- Adaptation du cadre de l'entreprise: statut juridique et financement
- Modèle de politique des transports pour les CFF et schéma pour la gestion politique du système ferroviaire (mandat de prestations).

Déséquilibre

Dans son rapport intermédiaire du 25 janvier 1993, le «Groupe», à la suite d'une analyse de la situation, met en évidence la nécessité d'assainir les CFF. De 1970 à 1992, les dépenses annuelles à la charge de la Confédération ont augmenté jusqu'à atteindre 2 milliards de francs. Quant à la dette, elle est de quelque 13 milliards de francs. Depuis 1970, la répartition modale a évolué d'une manière décisive en faveur de la route, suite au rapport des prix, qui a constamment avantagé cette dernière. En termes réels, le trafic voyageurs public est devenu moins cher de 10%, alors que le niveau des prix a baissé de 15% sur la route. En trafic marchandises, l'on a assisté à un effondrement des prix.

*Pression sur les CFF:
vers une régie fédérale
«allégée».*



Le trafic routier a bénéficié pleinement de la construction du réseau d'autoroutes alors que le chemin de fer n'a pas pu s'assurer une telle croissance au cours du 20^e siècle. Les CFF ont toujours plus de peine à couvrir la totalité de leurs frais d'exploitation. Comme le relève le «Groupe», ils manquent de compétitivité pour faire face aux conditions actuelles du marché et aux contraintes qui leur sont imposées.

Les quatre piliers

Dans son rapport intermédiaire, le «Groupe» met l'accent sur les éléments suivants:

Vérité des coûts du trafic, condition primordiale aux yeux du «Groupe» pour permettre à chaque moyen de transport de remplir sa mission de manière optimale aussi bien du point de vue économique qu'écologique. Seul le respect de ce principe garantira que les intéressés aux transports soient influencés judicieusement dans leur choix. A cet effet, il y aura lieu d'imputer les coûts externes à ceux qui en sont responsables.

Dimensionnement des tâches des CFF. Le «Groupe» arrive à la conclusion qu'il n'existe pas, dans les conditions actuelles du marché, de combinaison d'offre applicable à l'échelle du réseau et susceptible de procurer un bénéfice aux chemins de fer. Il considère comme particulièrement problématiques les 17% du réseau des CFF sur lesquels l'ensemble du trafic ne couvre même pas les coûts marginaux. Le «Groupe» estime que le trafic voyageurs régional, le trafic des wagons complets isolés et le trafic combiné sont des éléments discutables du point de vue économique. En outre, la réalisation intégrale de Rail 2000 péjorerait gravement le résultat financier des CFF. Pourtant, le «Groupe» est conscient du fait que le dimensionnement du réseau et de l'offre ne doit pas dépendre uniquement de considérations économiques.

Réforme de l'entreprise. Le «Groupe» voit, pour l'essentiel, trois lignes de force: céder le trafic régional à des chemins de fer privés (en assurant une compensation financière équitable), se défaire, à certaines conditions, de prestations accessoires, et permettre l'accès de tiers au réseau des CFF pour certains genres de transports. En premier lieu, les CFF doivent évoluer vers une «régie fédérale allégée». Sur le plan comptable, il s'agit de séparer l'infrastructure de l'exploitation, et de régler séparément leur financement. Dans une phase ultérieure, le «Groupe» envisage la conversion de l'ensemble des CFF en une holding d'économie mixte.

Rapports Confédération-CFF. Du moment que l'Etat doit continuer de participer aux frais de l'infrastructure ferroviaire, il appartient aux instances politiques de fixer l'orientation stratégique de l'entreprise et de décider des investissements importants à réaliser dans l'infrastructure. Le «Groupe» propose à la Confédération de créer un plan directeur politique pour les CFF. Les objectifs, les commandes de transport et les paiements à verser à ce titre doivent être fixés dans un contrat d'entreprise, étant entendu qu'il conviendra de donner aux CFF la plus grande liberté possible à l'intérieur de ce cadre.

Oui à une régie allégée

Les CFF approuvent les grands axes brossés par le «Groupe» et soutiennent en particulier l'option «régie fédérale allégée», qui consistera à mettre l'accent sur les activités de base, à abandonner certaines prestations accessoires dans des conditions données et à céder le trafic régional aux chemins de fer privés tout en mettant en place une péréquation financière entre la Confédération et les Cantons. Les CFF n'attendent cependant pas les décisions politiques pour agir. Ils réaliseront toutes les mesures qui sont

de leur ressort, ceci de manière conséquente mais en même temps socialement acceptable.

Conserver le trafic régional

Les CFF se sont prononcés en faveur du maintien de l'offre en trafic voyageurs régional. Il y aura lieu de la développer encore, particulièrement dans les agglomérations, en collaboration avec les Cantons et les Communes. Dans les régions à faible densité de population, il conviendra d'optimiser systématiquement l'exploitation. Le trafic des wagons complets dispose d'un réseau comprenant 3000 voies de raccordement qui desservent 4000 entreprises. Ce système est coûteux car il occasionne un grand nombre de mouvements de manœuvre. En revanche, ses avantages économiques et écologiques sont indéniables, raison pour laquelle les CFF estiment le maintien de ce trafic justifié (sous une forme rationalisée). Si l'intérêt public est reconnu, la Confédération devra s'engager financièrement. Quant au trafic de détail, son avenir devra être assuré selon les seuls critères d'économie d'entreprise.

Des mesures particulières devront être prises pour ce qui concerne les 17% du réseau des CFF où l'ensemble du trafic ne couvre même pas les coûts marginaux. Les CFF sont d'avis que les lignes en question peuvent encore être exploitées si les collectivités régionales participent au comblement du déficit de façon appropriée. Enfin, les CFF approuvent le «plan directeur» et le «contrat d'entreprise», instruments de gestion politiques permettant de distinguer clairement la responsabilité politique de celle de l'entreprise.