

Zeitschrift: Rapport de gestion / Chemins de fer fédéraux suisses
Herausgeber: Chemins de fer fédéraux suisses
Band: - (1995)

Artikel: Rapport et proposition du conseil d'administration des Chemins de fer fédéraux à l'appui du rapport de gestion et des comptes de l'exercice 1995
Autor: Kyburz, Jules
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-676289>

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](#)

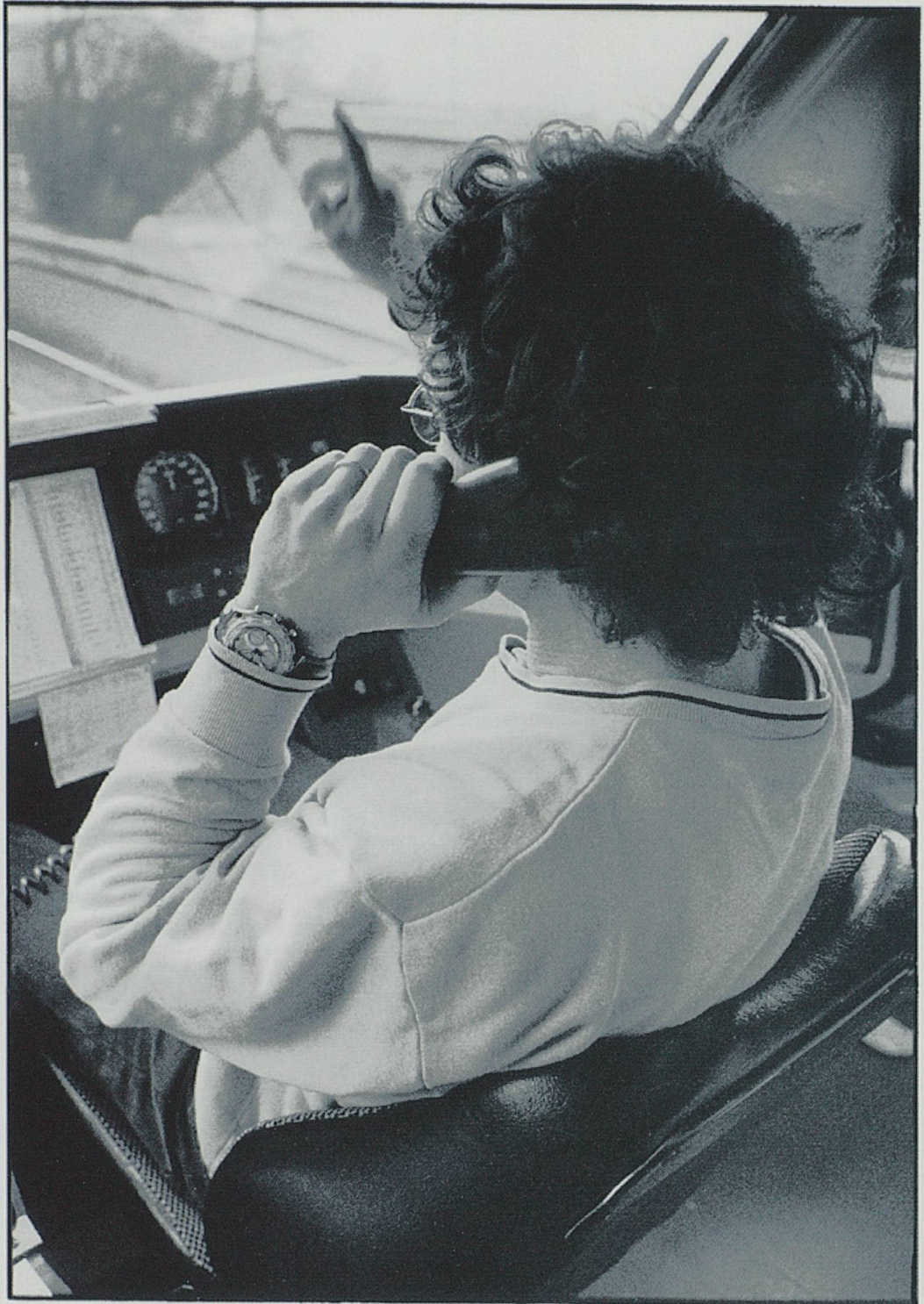
Terms of use

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>

Interface sécurité...
La sécurité est aussi une question
d'harmonie entre homme et machine.
Des techniques d'avenir assistent
l'homme dans ses actions.



Rapport et proposition du
conseil d'administration des
Chemins de fer fédéraux à l'ap-
pui du rapport de gestion et des
comptes de l'exercice 1995.

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 de l'année 1995.

Les produits s'inscrivant à
6244 MFr et les charges à
6739,7 MFr, le compte de résultats
d'entreprise des CFF de 1995 se
solde par un déficit de 495,7 MFr.
Ce déficit est supérieur de
297,6 MFr à celui de l'an dernier et
de 183 MFr aux prévisions. Par
rapport à 1994, l'ensemble des
produits a reculé de 1,6%. Les dé-
penses du compte de résultats de
l'infrastructure, à la charge de la
Confédération, s'élèvent à
1449,7 MFr.

L'ensemble des produits, de
6244 MFr, a reculé de 103,7 MFr
d'une année à l'autre. Alors que
les produits de transport se
sont fortement contractés, les
autres postes de produits ont
pu être maintenus, voire augmen-
tés, comparativement à l'année
précédente. S'établissant à
6739,7 MFr, l'ensemble des char-
ges est supérieur de 193,9 MFr
par rapport au résultat de 1994.

Le trafic voyageurs a connu une
année difficile, ses produits régres-
sant de 123,7 MFr (7,3%). L'ac-
croissement des produits, perdu-
rant depuis 1946, a ainsi trouvé
une fin abrupte. Reculant de
15,8%, le trafic international a été
le plus durement frappé. Les rai-
sons en étaient la morosité du
tourisme en Suisse due au franc
fort, les grèves affectant les Ré-
seaux limitrophes et le boycott de
la France suite aux tests nucléai-
res. Toutefois, le trafic intérieur

longues distances ainsi que le tra-
fic régional et d'agglomération
ont également enregistré des per-
tes sensibles (4,7 et 7,2% respec-
tivement). À ce propos, la crainte
que le relèvement tarifaire condi-
tionné par la TVA ne fasse fléchir la
demande et ne défavorise les
transports publics face au trafic
individuel s'est confirmée. Compa-
rativement à l'année précédente,
les CFF ont transporté 5,5% de
voyageurs en moins.

En trafic marchandises, les CFF
ont réalisé en 1995 des produits
de 1032,7 MFr, le tonnage s'étant
rétracté de 0,4%, pour s'établir à
47,3 millions de tonnes. Par rap-
port à 1994, cela représente un re-
cul de 8%. La diminution 89,9 MFr
est due en premier lieu à la cession
de Cargo Domicile à Cargo Domi-
cile Suisse SA. Compte non tenu
de Cargo Domicile, la contraction
des produits se chiffre à 2,5%. En
raison de la suppression des pro-
duits suite à la cession de Cargo
Domicile et de l'intégration simu-
tanée des recettes résultant des
transports pour la nouvelle so-
ciété, la comparaison avec l'année
précédente dans le secteur de
Cargo Rail Suisse (trafic intérieur,
importations, exportations) est dif-
ficile. La comparaison est aisée
toutefois dans le secteur du tran-
sit, dont la progression de 1,9%
est réjouissante.

À titre d'indemnités compensa-
trices pour le trafic voyageurs
régional et le feroutage, la Con-
fédération a versé 693 et 110 MFr
respectivement. Les Cantons et
des tiers ont versé 15,2 MFr pour
des prestations commandées en
trafic voyageurs régional.

Malgré un environnement écono-
mique difficile dans l'immobilier, le
rendement des biens-fonds a pu
être accru de 7,2 MFr (3,4%); il
s'inscrit dès lors à 216,5 MFr. Pro-
gressant de 62,2 MFr (14,6%)
pour s'élever à 487,8 MFr, les pro-
duits accessoires ont fourni une
contribution positive au résultat du

compte de 1995. L'accroissement
le plus marquant, qui n'influence
toutefois pas le résultat, a pu être
réalisé par le détachement de per-
sonnel à CDS SA et par la privatisa-
tion de la caisse-maladie des CFF.

S'inscrivant à 6739,7 MFr, l'en-
semble des charges a progressé
de 193,9 MFr d'une année à l'au-
tre; cela représente une augmen-
tation de 3%.

La situation critique en matière de
produits et le bond des charges
découlant des mises à la retraite
anticipées se sont dessinés tôt
déjà. Les mesures de l'entreprise
se sont dès lors concentrées sur
les charges de personnel et les
dépenses de choses, où les chif-
fres inscrits au budget n'ont de
loin pas été atteints.

Les charges de personnel, de
3481,1 MFr, se sont légèrement re-
pliées (1%). Compte non tenu
de la dépense extraordinaire de
140 MFr (+ 94,4%) pour les quel-
que 850 collaborateurs mis à la
retraite anticipée, les charges de
personnel ont diminué de 3%, ou
103,8 MFr. En moyenne annuelle,
les CFF ont employé 33 529 per-
sonnes, soit 1697 personnes, ou
4,8%, de moins qu'en 1994.
S'établissant à 1277,8 MFr, les
dépenses de choses se sont con-
tractées de 0,6% d'une année à
l'autre. Les CFF ont réalisé des
économies marquantes aux cha-
pitres du matériel et des presta-
tions d'exploitation dans les gares
communes. Les mandats confiés
à des tiers ont également été
réduits au minimum.

Suite à l'accroissement des va-
leurs immobilisées et à l'apure-
ment nécessaire par des ventes de
biens-fonds, les amortissements
ont augmenté de 13,8% par rap-
port à l'année précédente, pour
s'inscrire à 846,4 MFr, alors que
le service de l'intérêt sur les em-
prunts à long et à court terme
s'est accru de 1,8%. La charge
que représentent les amortisse-

ments et les intérêts correspond pratiquement en 1995 aux produits du trafic voyageurs.

Dans l'ensemble, les prestations de la Confédération (infrastructure, indemnité pour le trafic voyageurs régional et le ferroutage) s'élèvent à 2252,7 MFr, soit 1,1% de plus qu'en 1994. Si l'on tient compte du déficit, qu'il convient toutefois, aux termes du mandat de prestations, de reporter à compte nouveau, les prestations de la Confédération se sont accrues de 13,2%, pour atteindre 2748,4 MFr. Les CFF ont dès lors clairement manqué leur objectif, qui était de maintenir cet accroissement nettement inférieur à 10%.

L'exercice 1995 a été marqué par des dépenses extraordinaires de quelque 278,4 MFr. Les coûts des mises à la retraite anticipées ont passé d'une année à l'autre de 72 à 140 MFr. En raison du démarrage difficile de CDS SA et de DACH Hotelzug SA, il a fallu procéder à la constitution de provisions de 65,9 MFr. À cela sont venus s'ajouter des amortissements suite à la rectification de valeurs immobilières et à l'échange de quatre locomotives avec le Chemin de fer du Sud-Est (SOB). En plus des redevances ordinaires résultant des ventes en trafic voyageurs et marchandises, la TVA grève le compte de 27 MFr en raison de la réduction de la déduction de l'impôt préalable. Les ventes de biens-fonds ont procuré presque 60 MFr de produits extraordinaires.

Les dépenses brutes de 1814,4 MFr figurant au compte des investissements sont inférieures de 402,1 MFr (18,1%) aux prévisions. Le budget ordinaire plafonné par le Conseil fédéral à 1650 MFr nets a été réduit à 1615 MFr suite à la suppression de l'ICHA. La dépense à la charge des CFF s'établissant à 1358,3 MFr, il s'en est fallu de 256,7 MFr (- 15,9%) que ce chiffre

ne soit atteint. Les investissements hors budget ordinaire (notamment pour Rail 2000), s'élevant à 353,5 MFr, sont restés inférieurs de 153,4 MFr au montant prévu. La différence totale en moins, de 415 MFr, est due pour 30% à des solutions plus avantageuses ou à des simplifications. Le solde de la différence résulte de retards, notamment en relation avec Rail 2000 et avec l'acquisition de trains pendulaires.

Malgré tous ces problèmes, il convient de ne pas oublier les événements positifs. Comparativement aux autres Réseaux européens, les CFF occupent une position de pointe en matière de productivité du travail (voir page 29), comme le relève le rapport annuel de l'OCDE. Les lecteurs de la revue anglaise *Business Travel World* ont élu les CFF meilleur Réseau de l'année dans le cadre d'un sondage sur le standard et la qualité de différents services en matière de voyage. Les CFF ne se sont pas reposés sur ces lauriers. De telles distinctions incitent à faire encore mieux.

L'un des thèmes principaux sur lesquels s'est penché le conseil d'administration est la réalisation de la 1^{re} étape de Rail 2000. Ainsi, il a notamment approuvé les projets et crédits portant sur

- le raccordement de Rail 2000 dans la région de Liestal,
- le doublement de la voie Onnens – Vaumarcus – Gorgier-St-Aubin et la seconde double voie Dietikon – Killwangen-Spreitenbach.
- les travaux préparatoires en vue de la seconde double voie Zurich – Thalwil,
- la construction du tunnel de Murgenthal et de la section Rothrist, sur la ligne nouvelle Mattstetten – Rothrist, et
- l'aménagement de la gare d'Olten.

Le conseil d'administration a voué une attention particulière aux finances. L'objectif était de limiter

les investissements au strict nécessaire. Les charges de personnel et les dépenses de choses ont été réduites dans la mesure du possible. Moyennant un budget d'urgence, un management des coûts rigoureux a été mis en place. D'importantes décisions étaient aussi à prendre dans le domaine de l'informatique. Grâce à de nombreux projets informatiques, les transactions seront effectuées de façon plus efficaces encore. Suite à la révision de la loi sur les chemins de fer, et en vue de garantir une plus grande proximité du client, le conseil d'administration a approuvé la conception de la régionalisation interne du trafic voyageurs régional, qui vise à accroître la compétitivité tout en proposant aux Cantons un partenaire clairement désigné.

Tout au long de l'année, la réforme de l'entreprise a constitué un sujet important. Différentes contraintes extérieures (directive UE 91/440, réforme du chemin de fer, etc.) exigent une réforme de l'entreprise des CFF. À ce propos, l'un des points les plus importants est la dissociation comptable et organisationnelle des secteurs de l'infrastructure et du transport, qui exige une réorganisation en profondeur des CFF. Dans ce contexte, le conseil d'administration a nommé une commission chargée d'épauler la direction générale dans ses travaux à ce propos, qui s'est réunie à de nombreuses reprises. Le 12 juin 1995, le conseil d'administration a approuvé les principes de base de la réforme.

La réforme du chemin de fer, la réorganisation de l'entreprise, ainsi que le rapport d'inspection de la Commission de gestion du Conseil des États, relatif à la préparation et à l'élaboration du projet Rail 2000, du 25 septembre 1995, ont incité le conseil d'administration à étudier son propre rôle. La discussion a notamment porté sur la marge de manœuvre de l'entreprise et sur les responsabilités claires du con-

seil d'administration. Le conseil d'administration a d'ores et déjà soumis ses premières idées à l'autorité de tutelle. Ce thème figurera en 1996 encore à l'ordre du jour du conseil.

Le conseil d'administration s'est aussi occupé de quelques changements personnels à la tête des CFF. Le 11 décembre 1995, le Conseil fédéral a nommé Monsieur Jacques Audergon au conseil d'administration, où il remplace Monsieur Jacques Lance, qui quitte le conseil pour raison d'âge. Le premier octobre 1995, Monsieur Pierre-Alain Urech, directeur du 1^{er} arrondissement, à Lausanne, est entré dans ses nouvelles fonctions de directeur général du département de l'infrastructure. Il succède à Monsieur Claude Roux, qui a fait valoir ses droits à la retraite après 38 ans d'engagement au service des CFF. Le 1^{er} janvier 1996, Monsieur Philippe Gauderon a repris les tâches de Monsieur Pierre-Alain Urech au 1^{er} arrondissement.

Le conseil d'administration remercie toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs de leur travail et de leur engagement en faveur de l'entreprise et des transports publics. Grâce à eux, les CFF ont pu continuer, malgré la situation conjoncturelle défavorable, à assurer leurs prestations remarquables sur le plan de la quantité et de la qualité. En même temps, le conseil d'administration tient à remercier les nombreux clients du chemin de fer de leur fidélité au rail.

Le conseil d'administration est conscient du fait que, au vu de l'extrêmement mauvais résultat de 1995, les questions de principe concernant l'avenir des CFF ont encore gagné en actualité et en force explosive. Le conseil d'administration et la direction de l'entreprise entendent, compte tenu des présupposés, tout faire pour améliorer les résultats «de l'intérieur». L'on relèvera à ce propos qu'en

quatre ans, les CFF ont réduit l'effectif du personnel de quelque 6000 unités, améliorant ainsi notablement la productivité. Mais compte tenu des préalables, la marge de manœuvre est limitée. Un standard élevé de mobilité dans les transports publics, le rôle du chemin de fer en trafic voyageurs et marchandises, mais aussi les décisions politiques d'étendre massivement le réseau des CFF: tels sont les préalables fixés par des lois et divers arrêtés fédéraux. Le conseil d'administration prend acte avec satisfaction que l'on travaille très intensément en vue de trouver une solution au financement des investissements, et il attend avec impatience les propositions qui seront faites dans le cadre de la «réforme du chemin de fer». En dernière analyse, il s'agit de trouver des réponses aux trois questions suivantes.

- Quel chemin de fer veut-on dans ce pays?
- Comment sera-t-il financé?
- Comment sera-t-il géré?

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

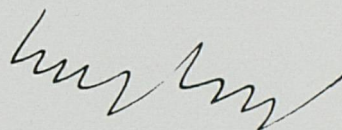
1. Les comptes des Chemins de fer fédéraux de 1995 sont approuvés.
2. La gestion des Chemins de fer fédéraux durant l'exercice 1995 est approuvée.
3. Les prestations de la Confédération pour l'infrastructure s'élèvent à 1 449 681 815 francs.
4. En application de l'article 15a de la Loi fédérale sur les Chemins de fer fédéraux, le découvert de 495 699 437 francs est reporté à compte nouveau.

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

Berne, le 22 mars 1996

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

Le président



Jules Kyburz