

**Zeitschrift:** Rapport de gestion / Chemins de fer fédéraux suisses

**Herausgeber:** Chemins de fer fédéraux suisses

**Band:** - (1995)

**Artikel:** Rapport de la direction générale

**Autor:** Weibel, B. / Fagagnini, H.P. / Urech, P.-A.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-676300>

### 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

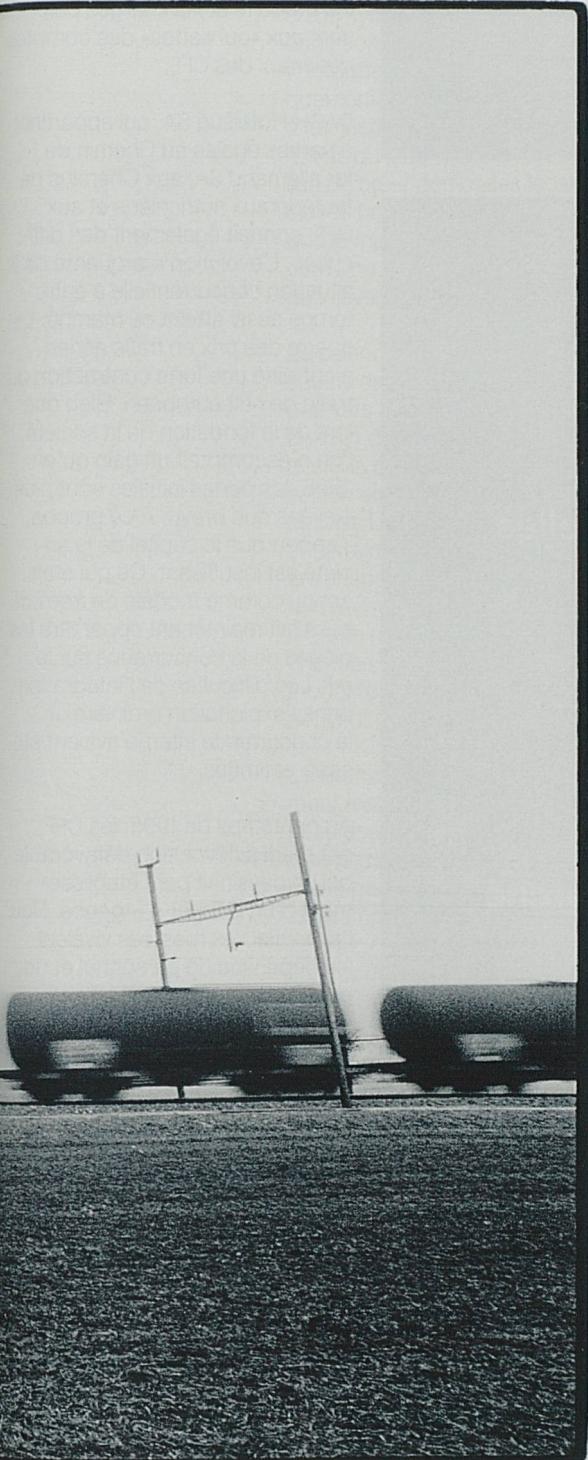
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media 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>**



Sécurité «en masse»...  
Contrôles plus fréquents, techniques améliorées et une nouvelle méthode de freinage accroissent la sécurité du transport de matières dangereuses. Afin que l'environnement et les utilisateurs n'aient rien à craindre.



**L**'évolution économique et les changements structurels, tels que l'introduction de la TVA et la mise en vigueur de la Loi fédérale sur le libre passage, ainsi que des problèmes avec quelques filiales, ont influencé de façon déterminante la marche des affaires en 1995. Malgré un management des coûts rigoureux, il n'a pas été possible d'éviter une forte détérioration du résultat. Autre point fort: les réformes en profondeur. À ce propos, la réorganisation de l'entreprise et la réforme du système ferroviaire suisse ont exigé un grand engagement de la part de nombreux collaborateurs.

L'exercice 1995 a été marqué par la mauvaise marche de l'économie. L'on a beaucoup dit et écrit au sujet de la morosité de la consommation. Comme la force du franc suisse, la chute du tourisme frappe aussi les CFF. Cette évolution est particulièrement perceptible en trafic voyageurs international, où les produits ont rétrogradé de 15,8% par rapport à 1994.

Ainsi, le transit voyageurs, que les CFF ne peuvent guère influencer, a diminué de 36% depuis 1992. À ce propos, l'inégalité de traitement créée par la TVA entre le transport par fer et par air est particulièrement choquant.

En outre les trois facteurs suivants, inhérents au système, ont conduit à de considérables changements structurels par rapport aux exercices précédents et ont marqué le cours des affaires.

L'introduction de la TVA a pénalisé les CFF à plus d'un égard (en fin de compte sans suite pour le résultat de la Confédération). Les CFF ont adapté les prix de leurs offres en trafic voyageurs de façon différenciée, en vue de répercuter l'impôt sur le consommateur. Mais le marché n'a pas accepté cette augmentation, et il a réagi par une di-

minution de la demande. Dans l'ensemble, le chiffre d'affaires, TVA comprise, a pu être maintenu, mais le produit net pour les CFF s'est réduit de 7,3%. Après une progression constante des produits du trafic voyageurs durant plusieurs décennies, c'est là un phénomène nouveau pour les CFF. La réduction de la déduction de l'impôt préalable grève en outre le compte de résultats d'entreprise de 27,4 MFr et le compte des investissements de 34,3 MFr, soit 61,7 MFr dans l'ensemble.

Au début de 1995, les statuts de la Caisse de pensions et de secours des CFF (CPS) ont été harmonisés avec ceux de la Caisse fédérale de pensions (CFP). L'entrée en vigueur de la Loi sur le libre passage ainsi que l'adaptation des bases techniques ont conduit à une montée en flèche du coût des mises à la retraite administratives. Le coût par cas a passé de 64 260 francs en 1994 à 163 182 francs en 1995. La charge globale induite par les mises à la retraite administratives s'élevait à 140 MFr à fin 1995.

En 1995, le trafic de détail des CFF a été cédé à l'entreprise Cargo Domicile SA, entraînant une diminution du chiffre d'affaires marchandises de 65 MFr nets. Un abaissement considérable des coûts a ainsi pu être réalisé, et, au chapitre des produits, l'on enregistre des recettes, notamment sous les rubriques du personnel détaillé, de la mise à disposition de locaux et des prestations fournies. Les coûts rémanents et les difficultés économiques de Cargo Domicile SA ont toutefois fortement grevé les comptes de 1995 (détails voir page 49).

La problématique de Cargo Domicile est exposée ailleurs dans le présent rapport. La situation actuelle a le mérite de faire apparaître avec la plus grande clarté le contexte financier de ce trafic, c'est-à-dire d'empêcher que



Sécurité intérieure...  
Une ligne claire dans une période incertaine: Sous le titre «Cap 2001», la direction générale a défini en dix points la route de l'entreprise.

## Nos objectifs à l'orée du troisième millénaire

### Nous voulons...

- 1. ...réaliser des performances exceptionnelles avec un personnel motivé, innovateur et souple.**
- 2. ...être le meilleur chemin de fer d'Europe.**
- 3. ...proposer à nos clients des prestations parfaites.**
- 4. ...jouer un rôle de premier plan sur le marché des transports de voyageurs et de marchandises.**
- 5. ...tout mettre en œuvre pour la sécurité.**
- 6. ...obtenir un résultat d'exploitation positif.**
- 7. ...accroître en permanence notre productivité.**
- 8. ...réaliser Rail 2000 et AlpTransit dans les délais, tout en respectant le cadre financier.**
- 9. ...développer les CFF en tant qu'entreprise intégrée.**
- 10. ...assumer notre responsabilité sociale, économique et écologique.**

les produits et les charges passent aux «oubliettes» des comptes généraux des CFF.

DACH Hotelzug SA, qui appartient à parties égales au Chemin de fer allemand SA, aux Chemins de fer fédéraux autrichiens et aux CFF, connaît également des difficultés. L'évolution marquante de la situation concurrentielle a entretemps aussi atteint ce marché. La guerre des prix en trafic aérien a entraîné une forte contraction du trafic de nuit européen. Bien que lors de la fondation de la société, l'on n'espérait un gain qu'en 1998, les pertes initiales sont plus élevées que prévu. À ce propos, il appert que le capital de la société est insuffisant. Ce qui était conçu comme modèle de *free access* fait maintenant apparaître les pièges de la concurrence sur le rail. Les difficultés de l'intégration dans l'exploitation ordinaire et la concurrence interne avaient été sous-estimées.

Au printemps de 1995, les CFF ont réagi à l'évolution défavorable qui se dessinait par l'établissement d'un budget d'urgence. Pour l'essentiel, les mesures visaient les dépenses de personnel et de choses influençables. L'effectif du personnel budgétisé a passé de 34 686 à 33 800 unités. Cela a permis de compenser le surplus de charges induit par les mises à la retraite administratives. Les dépenses de choses sont inférieures de 96 MFr aux prévisions.

L'année 1995 a été marquée par une réorientation, au début à peine perceptible, de la politique des transports. Le rapport du «Groupe de réflexion», de 1992/1993, et le projet de «Conception politique directrice pour les CFF», mis en consultation en 1994, se concentraient sur les CFF. La raison en était simple: il s'agissait de remplacer le mandat de prestations de 1987. Suite à la mise en consultation de la conception directrice, l'on cherche maintenant à légitimer non plus sur les seuls CFF, mais

sur le système ferroviaire suisse dans son ensemble, d'où le projet «Réforme du chemin de fer». Logiquement, cette démarche est tout à fait justifiable. Il n'en reste pas moins qu'il convient en premier lieu de créer des bases légales claires pour les CFF, étant donné que le mandat de prestations, encore une fois prolongé, écherra définitivement à fin 1997.

Le calendrier est dès lors l'un des soucis des CFF. En franchissant le pas vers la réforme générale du chemin de fer, l'on a fortement accru la complexité du projet. Non seulement la Loi sur les CFF, mais aussi la Loi sur les chemins de fer et certaines parties de la Loi sur le transport public devront subir une révision en profondeur. La récente révision de la Loi sur les chemins de fer, de portée pourtant modeste, a montré le temps que peuvent prendre de tels projets.

Le financement et le désendettement restent les problèmes majeurs des CFF. Au cours de l'exercice passé en revue, un phénomène paradoxal, observé depuis longtemps déjà, s'est encore accentué: alors que le rendement de l'entreprise faiblit, ses investissements progressent. Cela est dû au fait que le projet Rail 2000 est entré dans sa phase de réalisation décisive. Cette évolution se traduit par une montée en flèche de l'endettement et des frais induits par les investissements.

Une autre volonté s'est réaffirmée, plus clairement que jamais, au cours de l'exercice. La politique poursuivie par l'UE, qui, pour certains trafics, veut une concurrence sur le réseau ferré, doit aussi devenir déterminante en Suisse. Les CFF ne s'y opposent pas, comme le montre leur réforme de l'entreprise, qui tend à créer les préalables institutionnels nécessaires à cet effet.

Les CFF sont persuadés que l'*open access on tracks* ne conduira pas à une amélioration réelle

de la compétitivité du rail, dont le problème central, de nature structurelle, est lié au coût élevé du système. Un coup d'œil sur le trafic combiné en transit par notre pays le démontre clairement. Depuis presque trente ans, ce trafic fonctionne selon le principe de l'*open access*. Malgré un environnement politique favorable, qui se traduit notamment par la limite des 28 tonnes et par l'interdiction de circuler de nuit et le dimanche, les offres en trafic combiné doivent être commandées et subventionnées par l'Etat.

Les CFF s'opposent résolument aux tendances qui pourraient compromettre le bon fonctionnement du chemin de fer, système fort complexe et sensible. Ils se prononcent dès lors avec détermination pour la sauvegarde d'une entreprise gérée de façon intégrée.

Les difficultés que rencontre le financement de la NLFA ont conduit le Conseil fédéral à charger un groupe de travail d'élaborer une conception pour le financement de tous les investissements du rail. Ces travaux sont partis de l'idée, non contestée, que le rythme d'investissements des grands projets ferroviaires ne peut être maintenu que si des moyens financiers supplémentaires sont disponibles. Étant donné que rien, ou presque, n'est politiquement plus difficile à réaliser qu'un accroissement des recettes fiscales, il n'est pas étonnant que les propositions de ce groupe aient donné lieu à un intense débat politique.

Ce débat est nécessaire. Soit l'on réussit à trouver les ressources financières en vue de la réalisation des projets envisagés, soit il conviendra de revoir (c'est-à-dire de redimensionner) l'ensemble des investissements du rail.

Le projet «Réforme de l'entreprise» a fait un pas décisif. Vers le milieu de l'année, le conseil d'administration a approuvé les grandes lignes de la réorganisation

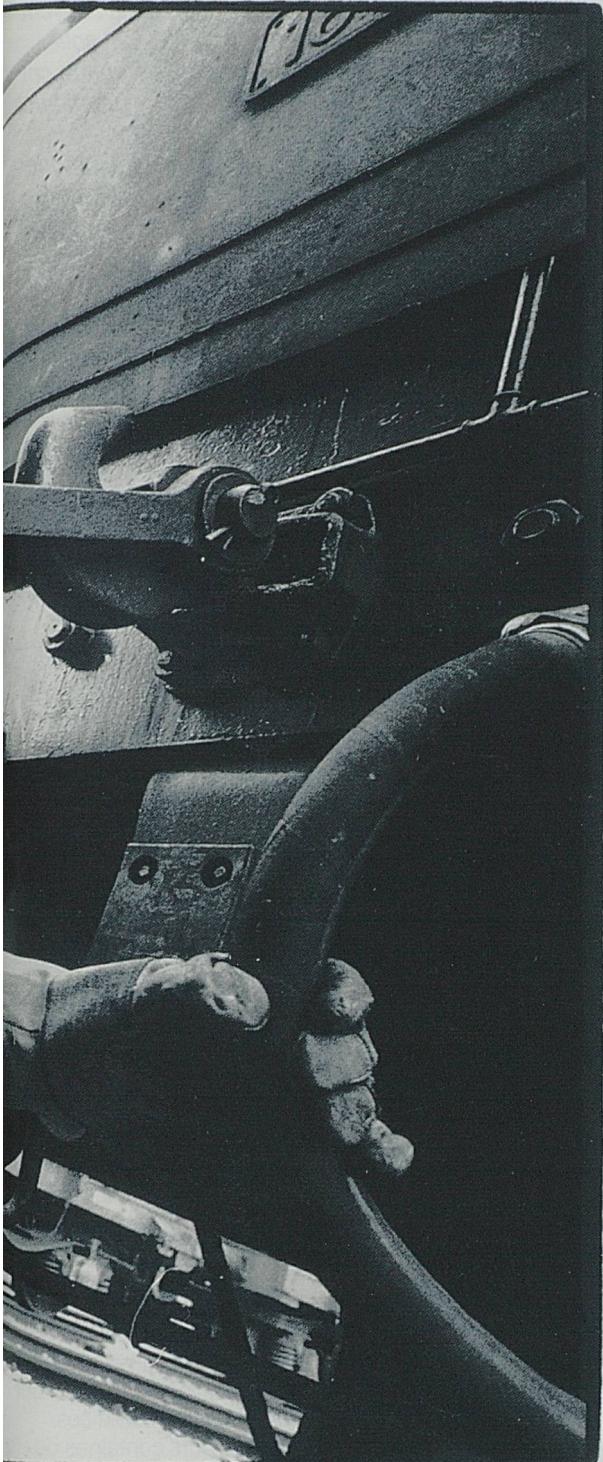
des CFF et il a chargé la direction générale d'élaborer l'organisation de détail sur cette base. Les éléments essentiels de cette restructuration en profondeur se présentent ainsi:

- dissociation des secteurs du transport et de l'infrastructure, chacun d'eux ayant son propre bilan et son propre compte de résultats au sein d'une entreprise gérée de façon intégrée,
- définition de l'infrastructure selon les normes de l'UE, c'est-à-dire y compris les installations et le personnel nécessaires à son exploitation,
- pour certains secteurs et trafics, accès non discriminatoire de tiers à l'infrastructure ferroviaire.

La réalisation de ces idées conduira à de profonds changements dans de nombreux secteurs de l'entreprise. Ainsi la direction de l'exploitation, qui joue un rôle central depuis la fondation des CFF, sera scindée et répartie entre les départements du transport et de l'infrastructure; les activités des directions d'arrondissement seront concentrées sur l'infrastructure (selon la définition élargie) avec la création de régions de production directement subordonnées au directeur d'arrondissement. Le nombre d'échelons hiérarchiques s'en trouvera diminué et la distance de la centrale aux services extérieurs et, partant, à la clientèle sera abrégée. La mise en œuvre de la réorganisation requiert un travail de détail intense, auquel il convient d'apporter un grand soin. À ce propos, la direction des finances est particulièrement concernée, car il s'agit de reconcevoir intégralement les instruments financiers de gestion. Les adaptations de l'organisation sont réalisées progressivement depuis le début de 1996. La réforme de l'entreprise sera achevée au plus tard à fin 1997, date d'échéance du mandat de prestations en vigueur.



Sécurité au travail...  
«La sécurité commence dans la tête.» Le programme de sécurité en douze points a déjà eu des effets incontestables au cours de l'exercice 1995. La fréquence des accidents a nettement diminué.



Pour les CFF, 1995 a été une «année de la sécurité». Le programme en douze points, entrepris à fin 1994, a progressé de façon décisive. La sensibilité des collaboratrices et des collaborateurs de tous les échelons quant à la problématique de la sécurité s'est fortement accrue. Les CFF n'ont pas eu à enregistrer de graves accidents. Un nouvel environnement institutionnel garantit la continuité de ces efforts.

De grandes décisions politiques concernant les CFF sont imminentes. Nous sommes conscients que l'avenir des CFF dépend en premier lieu de nous-mêmes. Nous voulons montrer à nos clients, aux Autorités, aux élus, et au peuple suisse tout entier que nous faisons tout pour proposer chaque jour un produit irréprochable et pour améliorer notre situation par nos propres moyens. Afin de donner à chaque collaboratrice et à chaque collaborateur des repères clairs en ces temps incertains et mouvementés, nous avons formulé nos objectifs premiers sous le titre «Cap 2001».

Des milliers de cheminotes et de cheminots fournissent avec beaucoup d'engagement des prestations nécessaires au peuple et à l'économie suisses. La direction générale les remercie tous de leurs grands efforts de tous les instants.

Durant 38 ans au service des CFF, Monsieur Claude Roux a œuvré avec grand engagement en faveur de l'entreprise à la direction du 1<sup>er</sup> arrondissement et à la direction générale, à Berne. En 1987, le Conseil fédéral le nommait directeur général et chef du département de l'infrastructure. Dans cette fonction, il supervisait les directions des travaux, des usines électriques, des approvisionnements et des achats et du domaine, ainsi qu'AlpTransit. À fin sep-

tembre 1995, il a fait valoir ses droits à la retraite. Au nom de toutes les cheminotes et tous les cheminots, la direction générale remercie Monsieur Roux de son grand engagement au service des CFF.

W. Weibel  
Président de la direction générale

H. P. Fagagnini  
Directeur général,  
département du transport

P.-A. Urech  
Directeur général,  
département de l'infrastructure