

**Zeitschrift:** Rapport de gestion / Chemins de fer fédéraux suisses  
**Herausgeber:** Chemins de fer fédéraux suisses  
**Band:** - (1996)

**Artikel:** Rapport et proposition du conseil d'administration des Chemins de fer fédéraux à l'appui du rapport de gestion et des comptes de 1996  
**Autor:** Kyburz, Jules  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-676291>

### **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:** 14.12.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

**Rapport et proposition du  
conseil d'administration des  
Chemins de fer fédéraux à  
l'appui du rapport de gestion et  
des comptes de 1996.**

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 1996.

Malgré de bonnes prestations et  
malgré les mesures prises en  
temps voulu, le résultat financier  
ne satisfait pas. Les efforts d'éco-  
nomie et d'optimisation devront  
être poursuivis systématiquement  
dans tous les domaines. Le conseil  
d'administration s'inquiète notam-  
ment du fait que tous les indé-  
niables efforts de l'entreprise en  
vue d'améliorer le résultat n'ont  
pas porté de fruits, suite à la dé-  
gradation des produits sur le mar-  
ché des transports, très disputé.

Les produits s'inscrivant à  
6766,9 MFr et les charges à  
7059,5 MFr, le compte de résultats  
d'entreprise des CFF de 1996 se  
solde par un déficit de 292,6 MFr.  
Celui-ci est inférieur de 203,1 MFr  
à celui de l'an dernier et dépasse  
de 29,9 MFr le chiffre inscrit au  
budget. Si l'on ne tenait pas  
compte des effets de la réévalua-  
tion de biens-fonds (mise à l'actif  
de réserves occultes) pour com-  
penser l'amortissement de la dette  
envers la Caisse de pensions et de  
secours (CPS), le déficit s'élèverait  
à 415,6 MFr. Les dépenses du  
compte de résultats de l'infrastructure,  
à la charge de la Confédération,  
s'élèvent à 1497,1 MFr.

L'ensemble des produits, de  
6766,9 MFr, s'est accru de  
522,9 MFr, ou 8,4 %, d'un an à  
l'autre. Cette progression est due  
pour l'essentiel à la réévaluation  
des biens-fonds de 583,7 MFr en  
vue d'amortir la dette envers la

CPS (augmentation de la réserve  
mathématique suite à l'incorpora-  
tion des allocations de renchéris-  
sement).

Malgré un contexte difficile et mal-  
gré les pertes de produits résultant  
de diverses privatisations (Boden-  
see SA, transit de nuit France-  
Italie, DACH Hotelzug SA), le résultat  
du trafic voyageurs, de 1575,1 MFr,  
est réjouissant. Comparativement à  
l'exercice précédent, les produits  
sont restés dans une large mesure  
stables (-3,3 MFr, ou -0,2 %). Le  
relèvement des tarifs effectué l'an-  
née précédente en raison de la TVA  
et le recul consécutif des produits  
ont pu être enrayés au cours de  
l'exercice passé en revue, mais non  
compensés. La promotion «Ticino»,  
la campagne d'automne et la carte  
journalière Multi-Rail ont notable-  
ment contribué au résultat stable.

Le trafic marchandises a connu  
une année difficile, la quatrième à  
la suite. Par rapport à l'exercice  
précédent, les produits ont dimi-  
nué de 100 MFr, ou 9,7 %, et le vo-  
lume transporté a reculé de 7 %  
pour s'inscrire à 44,1 millions de  
tonnes, ce qui correspond au  
chiffre de 1993 (à noter que les  
produits ont reculé durant cette  
période de 252,9 MFr).

Le recul touche tous les types de  
transport, le meilleur résultat étant  
enregistré par le trafic combiné,  
qui n'a rétrogradé que de 1 %. Les  
plus grosses pertes sont celles du  
transit par wagons complets  
(17,9 %) et des importations  
(16,4 %). Les causes en résident  
dans l'effondrement des transports  
de ferrailles et d'aciers ainsi que  
dans la politique des prix pratiquée  
par la route suite aux surcapacités  
généralisées.

A titre d'indemnités compensatri-  
ces pour le trafic voyageurs régio-  
nal et le feroutage, la Confédéra-  
tion a versé 494,3 et 110 MFr  
respectivement. Les Cantons et  
des tiers ont contribué 212 MFr  
pour des prestations commandées  
en trafic voyageurs régional.



Malgré la concurrence et malgré un patrimoine réduit, les produits des locations ont pu être accrus de 8,9 MFr, ce qui les porte à 225,4 MFr. En revanche, les produits accessoires, de 440,9 MFr, ont diminué de 46,9 MFr (9,6%) par rapport à l'exercice précédent, caractérisé par des produits élevés suite à la vente de biens-fonds effectuée dans le cadre de l'apurement du patrimoine.

Les produits neutres et extraordinaires (forfait TVA, prélèvements sur les réserves, réévaluation des biens-fonds) ont augmenté de 630,8 MFr. Cette progression résulte en premier lieu de la réévaluation des biens-fonds.

S'inscrivant à 7059,5 MFr, l'ensemble des charges a progressé de 319,8 MFr (4,7%) d'une année à l'autre.

Les charges de personnel, de 3258,6 MFr, ont diminué de 222,5 MFr (6,4%) par rapport à 1995. Cela s'explique par la contraction de l'effectif, par la forte régression des dépenses causées par les mises à la retraite anticipées (23,2 MFr au lieu de 140) et par la réduction des prestations envers la Caisse de pensions et de secours suite à la réévaluation anticipée des biens-fonds. La mise à l'actif de ces réserves occultes décharge le budget de personnel de 136 MFr. En moyenne annuelle, les CFF ont employé 32 581 agents, soit 948 personnes, ou 2,8% de moins qu'en 1995, ou encore 5700 personnes ou 15% de moins qu'en 1992.

Les dépenses de choses, s'inscrivant 1233,4 MFr, ont reculé de 3,5% d'une année à l'autre. Les 44,4 MFr d'économies sont le fruit d'une politique restrictive en matière de dépenses, notamment aux chapitres des prestations d'exploitation et de distribution fournies par des tiers, des prestations de tiers pour l'entretien et du matériel.

Comparativement à l'exercice précédent, les amortissements ont augmenté de 37 MFr (4,4%), pour s'inscrire à 883,4 MFr. Cette somme se compose de 819,3 MFr d'amortissement des valeurs immobilisées et de 64,1 MFr d'amortissement des fonds de roulement; la plus grande partie de cette charge résulte de l'amortissement de CDS SA et de DACH Hotelzug SA. Par rapport à l'an passé, les intérêts se sont accrus de 2,2%, s'inscrivant ainsi à 691 MFr.

En 1995, les CFF ont dû constituer des réserves de 65,9 MFr pour CDS SA et DACH Hotelzug SA. En 1996, ils ont prélevé respectivement 45 et 12 MFr pour ces sociétés. En relation avec CDS SA, les CFF ont amorti l'an dernier 55,2 MFr et constitué de nouvelles réserves pour un montant de 32,2 MFr. Au chapitre de DACH Hotelzug SA, 15 MFr ont été amortis; il n'a pas été nécessaire de faire de nouvelles réserves. Cette année, CDS SA grève dès lors le compte des CFF de 42,7 MFr (60,5 MFr l'an précédent) et DACH Hotelzug SA de 2,7 MFr (17,5 MFr l'an précédent).

Les autres charges (constitution de réserves, TVA, remboursement de la dette CPS, charges neutres et extraordinaires) se sont accrues de 579,5 MFr, suite au remboursement de la dette envers la CPS.

Dans l'ensemble, les prestations de la Confédération et des Cantons (infrastructure, indemnité pour le trafic voyageurs régional et le feroutage) s'élèvent à 2606 MFr, soit 5,7% de moins qu'en 1995. Suite à la mise en vigueur de la nouvelle loi sur les chemins de fer, les indemnités versées par les Cantons et par des tiers pour le trafic régional ont passé de 15 à 212 MFr, alors que celles de la Confédération ont passé de 693 à 494 MFr. Dans l'ensemble, les prestations de la Confédération et des Cantons pour le trafic régional ont diminué de 0,3% d'une année à l'autre.

Les dépenses brutes figurant au compte des investissements, de 1895,9 MFr, sont en retrait de 454,1 MFr (19,3%) par rapport au budget. La différence en moins résulte de réalisations moins coûteuses, d'adjudications plus avantageuses, de retards dans les procédures d'approbation des plans, d'achats de véhicules repoussés, de reports dans les livraisons de véhicules et de retards dans la réalisation de Rail 2000.

Suite à la faiblesse persistante de la conjoncture, plus tenace que prévue, l'amélioration sensible du résultat que l'on recherchait ne s'est pas produite. Cette évolution rapidement prévisible a incité les CFF à revoir le budget dès le printemps et à réduire les dépenses de quelque 300 MFr.

Etant donné qu'à moyen terme, les chances d'amélioration des produits ne sont guère meilleures, les CFF ont proposé en été aux instances politiques un train de mesures équilibré. Celui-ci comprend notamment, outre des mesures de politique des transports, une contribution salariale de la part des collaboratrices et des collaborateurs. Si l'ensemble du train de mesures est réalisé, cela devrait permettre d'améliorer le résultat des CFF de quelque 600 MFr dans l'ensemble au cours des trois années à venir.

En été également, la Commission des transports de l'UE a présenté le livre blanc concernant une stratégie destinée à revitaliser les chemins de fer européens: compte tenu des futurs grands défis dans le secteur des transports, les chemins de fer devraient jouer un rôle beaucoup plus important. Pour qu'ils puissent le faire, ils devraient réussir, avec l'appui des pouvoirs politiques, à améliorer non seulement leur fiabilité et leur respect de l'environnement, mais aussi leur convivialité et leur attractivité sur le marché, et à accroître sensiblement leur rendement économique moyennant une production plus ef-



ficace. Ces objectifs confortent les CFF dans leur volonté de poursuivre sur la voie tracée par la réforme de l'entreprise et par d'autres mesures, voire d'intensifier leurs efforts sur ce plan.

En 1996, l'activité du conseil d'administration a été marquée par la dynamique des affaires quotidiennes et par la redéfinition nécessaire de la politique ferroviaire. De nombreux dossiers ont fait apparaître que les CFF, en prévision de l'avenir, sont en passe de se réorienter sur le plan des structures, de l'organisation et de la politique de l'entreprise. D'importantes options ont été prises en 1996.

Les travaux relatifs à la réforme de l'entreprise ont été résolument poursuivis et les décisions portant sur la future organisation ont été prises, à telle enseigne que la réforme pourra être réalisée plus tôt que prévu, au printemps de 1997. Les secteurs du transport et de l'infrastructure seront alors clairement séparés, non seulement sur le plan comptable, mais aussi – sous le toit commun de la direction générale – sur celui de l'organisation. De plus, la nouvelle structure permettra d'agir plus près du marché.

Sur le plan politique, le message concernant la réforme des chemins de fer a été approuvé par le Conseil fédéral le 13 novembre 1996. Auparavant, le conseil d'administration s'était prononcé et avait signalé qu'il approuvait le principe de la réforme, qui correspond à celui du livre blanc. A ce propos, les CFF ont appelé l'attention sur deux points centraux: dans le futur environnement, plus ouvert à la concurrence, il s'agira d'offrir aux Réseaux des conditions équitables et identiques et de prendre soin de notre système de transports publics unique au monde. La proposition du conseil fédéral ne tient que partiellement compte du premier point. Suite à l'insuffisance de couverture de la caisse de pensions et au mode de

financement inchangé des investissements et malgré le refinancement, les CFF subissent un grave préjudice financier comparativement à d'autres opérateurs ferroviaires. Lors du débat parlementaire sur la réforme des chemins de fer, au printemps 1997, il conviendra de discuter les solutions en la matière.

Les CFF ne vont pas de l'avant dans les seuls domaines stratégique et organisationnel. Des pas importants ont été franchis en matière d'informatique et de véhicules, dans l'intérêt de la clientèle. La vente de billets informatisée et la recherche de l'information ont été affinées et accélérées. De plus, les CFF disposent à présent d'un horaire «parlant» téléphonique. Sur Internet, ils sont le premier Réseau européen à être présent et à offrir l'horaire complet ainsi que des informations actuelles. En été, après une mise au concours très sélective, les CFF ont passé commande pour une première série de 24 rames pendulaires Intercity, qui seront fabriquées en grande partie par l'industrie suisse. Grâce à des temps de parcours réduits, il sera possible, dans le cadre de Rail 2000, première étape, de renoncer à l'aménagement coûteux de certaines lignes.

Les décisions d'entrer sur le marché des télécommunications libéralisé au 1<sup>er</sup> janvier 1998 et de céder Cargo Domicile sont d'une importance considérable pour l'entreprise et ont connu un grand retentissement. Avec la Fédération des coopératives Migros et l'Union des banques suisses, les CFF ont étudié les chances commerciales de la mise à profit des capacités de télécommunications des CFF. Fin 1996, après comparaison des offres présentées par les intéressés potentiels, le consortium Teledanmark / British Telecom a été choisi comme partenaire stratégique. Notamment en cédant les droits de pose à la future société d'exploitation de droit privé «Newtelco» (participation CFF:

20%), les CFF pourront capitaliser leurs caniveaux de câbles.

Après de longues discussions, évaluations, révisions et auditions, le conseil d'administration a décidé en 1996 de céder la majorité des actions de Cargo Domicile SA. Malgré de nombreuses tentatives, la régie fédérale CFF, soumise à l'influence du pouvoir politique, n'est jamais parvenue à rentabiliser le trafic de détail. Etant donné que depuis l'entrée en vigueur du mandat de prestations 1987, les CFF ne sont plus indemnisés pour ces prestations, la pression politique visant à supprimer les substantiels déficits annuels correspondants s'est accrue. Les CFF étaient forcés d'agir. Dans l'intention de laisser au produit une chance de survie et de conserver les transports par fer, le conseil d'administration a décidé de céder Cargo Domicile, avec effet au 1<sup>er</sup> novembre 1996, au consortium «Transvision».

La réalisation de Rail 2000, 1<sup>re</sup> étape, avance dans l'ensemble conformément aux prévisions. En 1996, le conseil d'administration a à nouveau approuvé plusieurs projets, concernant pour une bonne partie la Suisse romande. Le 16 avril, le premier coup de pioche a été donné à la ligne Mattstetten – Rothrist, pierre angulaire de Rail 2000. Les travaux de sondage du futur tunnel de base au St-Gothard progressent également selon les plans. Les décisions politiques attendues pour 1997/1998 relatives au financement des transports publics influenceront de façon décisive la suite des travaux de Rail 2000 et d'AlpTransit.

Ayant atteint la limite d'âge, Monsieur Jörg Bucher a quitté le conseil à fin 1996, après y avoir appartenu douze ans durant. Compte tenu de l'imminence de la réforme des chemins de fer, dans le cadre de laquelle le nombre des administrateurs sera vraisemblablement réduit, le Conseil fédéral a renoncé à nommer un successeur. En prévision de la réalisation de la



réforme de l'entreprise, qui interviendra le 14 avril 1997, le conseil d'administration a nommé les directeurs des nouvelles unités ainsi qu'un nouveau secrétaire général: Monsieur André Urfer à la tête de la direction de la traction et trains, Monsieur Hans-Jürg Spillmann, jusqu'ici secrétaire général, à la tête de la direction du management de l'infrastructure, Monsieur Felix Loeffel, à la tête de la direction de la conduite de l'exploitation, et enfin Monsieur Urs Schlegel à la tête du secrétariat général.

Les pressions politiques et budgétaires auxquelles sont soumises les CFF sont aussi ressenties par leurs collaboratrices et leurs collaborateurs à plus d'un titre. Le conseil d'administration tient à les remercier du travail irréprochable fourni une fois de plus. Car ce ne sera que moyennant de grands efforts tant quantitatifs que qualitatifs que les CFF pourront conserver leur clientèle, à juste titre critique et exigeante, face à une concurrence toujours plus dure. Le conseil d'administration remercie ses clientes et ses clients de la confiance qu'ils ont témoignée aux CFF tout au long de l'an dernier.

Les CFF entendent non seulement poursuivre dans la voie choisie, qui conduira à une entreprise moderne, axée sur le résultat et sur le marché, mais encore accélérer la cadence. Seule une entreprise souple, ouverte, critique et ambitieuse sera en mesure de relever les futurs défis.

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 1996 sont approuvés.

2. La gestion des Chemins de fer fédéraux durant l'exercice 1996 est approuvée.

3. Les prestations de la Confédération pour l'infrastructure s'élèvent à 1 497 163 009 francs.

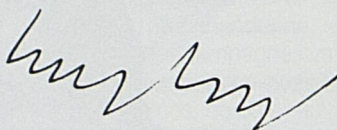
4. En application de l'article 15a de la Loi fédérale sur les Chemins de fer fédéraux, le découvert de 292 676 203 francs est reporté à compte nouveau.

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

Berne, le 21 mars 1997

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

Le président,



Jules Kyburz