

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

Artikel: Rapport de la direction générale
Autor: Weibel, B. / Fagagnini, H.P. / Urech, P.-A.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-676306>

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 chemin de fer se modernise. Des halls clairs et aérés – ici au centre de vente voyageurs de Zurich – rendent la communication aisée.



Depuis six ans, l'économie suisse stagne, à telle enseigne qu'il faut aujourd'hui parler d'une véritable crise. Il est manifeste qu'il ne s'agit pas seulement d'une faiblesse conjoncturelle cyclique, mais de mutations structurelles profondes. Les CFF, qui connaissaient déjà des problèmes lorsque les temps étaient meilleurs, sont intimement liés à cette économie, tant en trafic voyageurs que marchandises. L'exercice 1996 a dès lors été marqué par une stagnation des produits en trafic voyageurs et par de sensibles reculs en trafic marchandises.

L'espoir que le résultat financier de 1996 pourrait être sensiblement meilleur que celui de l'année précédente, caractérisée par de nombreux événements extraordinaires, a bientôt dû être abandonné. Moyennant des campagnes variées, l'on a tenté, avec plus ou moins de succès, de parer au recul des produits. Parallèlement les mesures visant à réduire les charges ont été intensifiées en priorité et sur tous les fronts; là où c'était possible, de nouveaux programmes ont été lancés. Comparativement au compte 1995, le résultat a pu être amélioré; toutefois, le déficit budgétisé, de 263 MFr, a été dépassé.

Dans le seul trafic marchandises, les CFF ont perdu quelque 400 MFr de produits au cours des quatre dernières années, suite à l'érosion des prix; les produits de transport dans leur ensemble se sont contractés d'environ 300 MFr. Durant la même période, l'effectif du personnel a été réduit de 15%, mais les charges de personnel n'ont diminué que de quelque 5%. Cette évolution disproportionnée est due à la «dynamique intérieure» des charges de personnel générée par le système salarial et la caisse de pensions.

Compte tenu de l'évolution économique, il est bientôt apparu que, sans mesures draconiennes, l'équilibre du compte d'exploitation, prévu pour 1999 au plan à moyen terme, deviendrait illusoire. Pour la direction générale, il était hors de question de soumettre aux autorités de tutelle un budget et un plan à moyen terme prévoyant des déficits permanents de l'ordre de plusieurs centaines de millions de francs. Compte tenu des attentes mitigées en matière de produits et de la structure existante des charges, il était patent que des mesures efficaces devaient porter notamment sur les charges de personnel, avec leur dynamique propre, mentionnée ci-dessus. La première proposition faite aux associations du personnel, qui prévoyait de réduire tous les salaires de deux à quatre pour cent ou de faire une économie équivalente par le biais de la réduction d'allocations, est devenue d'un jour à l'autre sujet de conversation n° 1. Tant sur scène que dans les coulisses, tous les partenaires se sont mis à chercher des solutions viables. Il en est résulté un train de mesures ne comprenant pas de réduction généralisée des salaires et qui porte en premier lieu sur la réalisation d'économies par le ralentissement du rythme des promotions. L'une de ces mesures s'est d'ores et déjà répercutée sur le compte de 1996. La dette des CFF vis-à-vis de leur caisse de pensions résultant de l'incorporation de l'allocation de renchérissement dans les rentes a été amortie moyennant une réévaluation des biens-fonds portant sur 583,7 MFr. Cette opération décharge le compte extraordinaire de 136 MFr.

L'étude approfondie de l'évolution des charges de personnel a fait apparaître que l'assainissement de l'entreprise est impossible sans une réorientation fondamentale de la caisse de pensions. Différents facteurs – notamment un rendement insuffisant des placements, un degré de couverture de 60% seulement, l'adaptation auto-

matique des rentes au renchérissement à la charge de l'entreprise et le coût élevé des mises à la retraite administratives – ont fait notablement progresser les dépenses des CFF pour leur caisse de pensions. En prévision de la future réforme des chemins de fer, il convient de revoir la décision du Conseil fédéral de fusionner les caisses de pensions de la Confédération et des CFF. Il convient aussi de développer des conceptions propres à ouvrir la voie à une caisse ayant une couverture de 100% et dont les charges seraient réparties de façon équitable entre employeur et employés. Cela s'impose aussi en raison de l'ouverture prévue du réseau ferré dans le cadre de la réforme des chemins de fer; dans le cas contraire, de nouvelles distorsions de la concurrence pourraient apparaître en faveur des chemins de fer ayant résolu le problème des «charges du passé» de leur caisse de pensions, tels que la DB SA. Actuellement, les CFF recherchent activement des solutions.

Au cours de l'exercice 1996, un pas décisif a été franchi en ce qui concerne le «trafic de détail», ou «Cargo Domicile», depuis des décennies un secteur à problèmes. La CDS SA, née de la privatisation du trafic de détail des CFF, s'est bientôt révélée comme une candidate à l'assainissement. Au début de l'année, les créances des CFF vis-à-vis de cette maison augmentaient chaque mois de 5 MFr, pour atteindre à fin mai le montant inquiétant d'environ 70 MFr. Il était évident que les partenaires formant CDS SA, camionneurs privés, poste et CFF, constituaient un ensemble trop hétérogène pour vendre avec profit un produit devant remplir les plus hautes exigences en matière de logistique. C'est pourquoi des contacts ont été établis avec d'éventuels acheteurs dès 1995. Après d'intenses négociations, le consortium «Transvision», réunissant les transporteurs Planzer, Galliker et Camion Transport SA Wil, s'est ré-

véélé être l'acheteur correspondant au mieux aux intérêts des CFF, qui étaient d'éliminer une source de pertes, de conserver au rail la plus grande part possible de trafic de détail et de sauvegarder l'emploi du personnel CFF détaché. L'accord de vente s'est fait après d'âpres pourparlers.

Les événements liés à Cargo Domicile ont trouvé un large écho dans la presse. Les Commissions des finances et de gestion des Chambres fédérales ont créé un groupe de travail commun chargé d'enquêter sur l'évolution de la société, sur sa gestion, sur ses finances ainsi que sur l'organisation de celle-ci. Suite à la publication du rapport de ce groupe, Monsieur Moritz Leuenberger, Conseiller fédéral, a ordonné une enquête administrative afin d'éclaircir les responsabilités; cette enquête est encore en cours.

Contrairement à l'impression qui a pu naître dans le public, les CFF, en agissant ainsi, n'ont pas créé un problème, mais en ont résolu un. Le rapport «Conception globale suisse des transports» déjà, de 1977, relève que le trafic de détail aurait causé en 1976 aux CFF une perte de 280 MFr, et que, compte tenu de la forte motorisation, le maintien d'un trafic de détail déficitaire sur le rail n'était plus justifiable en termes de politique des transports. Le mandat du Conseil fédéral était clair: dans le cadre de la réponse à une motion, il a chargé les CFF de réaliser jusqu'en 1995 une contribution à la couverture des coûts Il au moins; dans le cas contraire il conviendrait d'envisager la privatisation de ce trafic ou son retrait définitif de l'offre. Selon un calcul approximatif, le déficit de Cargo Domicile était de 120 MFr en 1994, de 77 MFr en 1995 et de 49 MFr encore en 1996. En 1997, la source de pertes Cargo Domicile sera éliminée, quelques coûts résiduels mis à part.

Depuis quelque temps, la libéralisation du marché des télécommunications au 1^{er} janvier 1998 prend forme. Comme il est apparu dans d'autres pays aussi, les chemins de fer sont des partenaires très demandés dans la conquête de parts de ce marché. Cela non seulement parce que les chemins de fer exploitent depuis des décennies leurs propres réseaux de télécommunication, mais aussi parce qu'ils sont les seules entreprises possédant un patrimoine foncier de bout en bout entre tous les centres et que celui-ci est équipé de caniveau à câbles. Au début de 1996, les CFF ont fondé, avec la Fédération des coopératives Migros et l'Union des banques suisses, la société de développement «Newtelco», dans le but d'estimer les chances sur le marché et d'évaluer un partenaire stratégique de la branche des télécommunications. La possibilité de collaborer avec Newtelco SA a suscité un grand intérêt, et à la fin de l'année, après une comparaison détaillée des offres, le choix s'est porté sur le consortium Teledanmark/British Telecom. En prévision du fait que la société devrait devenir opérationnelle au début de 1998, le capital-actions de Newtelco SA sera substantiellement étoffé, la part des CFF devant s'élever à environ 20%. Les CFF financeront cette part moyennant une partie des produits réalisés par l'octroi de droits de pose de câbles.

Les efforts visant à améliorer la sécurité se sont poursuivis sans relâche en 1996. À l'exception de l'accident de Courfaivre JU, qui a fait quatre blessés, aucune collision grave ne s'est produite. Un déraillement a fait de grands dégâts matériels. Le nombre d'accidents, soit 17, n'a pas varié d'une année à l'autre; c'est le plus faible niveau jamais enregistré.

En 1996, la ponctualité a été satisfaisante jusqu'en automne, où l'on a enregistré une dégradation soudaine. Une task force a immédiate-

ment été mise sur pied en vue d'améliorer la situation. Il s'est révélé que le déroulement peu satisfaisant de l'exploitation n'était pas dû à quelques éléments isolés, mais à une multiplicité de facteurs. L'objectif de ramener la ponctualité au niveau des standards à la mi-décembre a pu être atteint. Une fois de plus, il est apparu à quel point le déroulement de l'exploitation est fragile sur le réseau très chargé des CFF, et que, compte tenu de l'augmentation des chantiers en cours et des grandes modifications de l'horaire, il convient de porter le plus grand soin à la régularité de l'exploitation. Les CFF suivent avec le plus grand intérêt la discussion parlementaire consacrée au financement des transports publics et y contribuent. Ils constatent avec souci que le délai du scrutin populaire prévu à ce propos s'éloigne toujours plus. Cela est problématique, non seulement pour les capacités à créer pour le transit, mais aussi pour le financement de Rail 2000 et des mesures antibruit. La détérioration déjà observée du rapport entre produits et coûts induits des investissements s'accroîtra encore à partir de 1997 en raison du fait que désormais les prêts pour investissements consacrés aux installations fixes figureront au compte financier de la Confédération. Il est dès lors plus nécessaire et plus urgent que jamais d'assurer durablement le financement des grands investissements d'extension.

Des décisions rapides en matière de financement des transports publics sont aussi nécessaires du fait que les deux grands projets que sont Rail 2000, 1^{re} étape, et la NLFA ont fait de notables progrès au cours de l'exercice passé en revue. Le voyageur aperçoit partout en Suisse les chantiers de Rail 2000: la réalisation progresse. Les premiers véhicules destinés à Rail 2000 ont été livrés, d'autres ont été commandés. En 1996, l'étude de détail des conceptions de l'offre et de l'exploitation ont constitué un point fort de premier

ordre. La NLFA a donné lieu à discussion sur le plan politique dans le cadre du message sur le financement des transports publics. Au St-Gothard, les travaux de sondage ont avancé jusque dans la zone de Piora, géologiquement délicate. Il faut s'attendre à ce que celle-ci s'étende jusqu'au niveau du tunnel de base. Les CFF et le Canton du Tessin ont discuté intensément du tracé de la ligne et sont parvenus à un accord, ce qui accélérera les travaux futurs.

En prévision du changement d'horaire de 1997, le trafic voyageurs régional (TVR) a pour la première fois fait l'objet des procédures prévues dans la nouvelle loi sur les chemins de fer, selon lesquelles les Cantons sont les partenaires principaux dans le cadre de la définition de l'offre. Dans l'ensemble, les six régions TVR créées à cet effet ont fait leurs preuves. Le processus a été accueilli favorablement par les Cantons. Toutefois, les CFF sont conscients que dans l'ensemble, la marge de manœuvre était faible, compte tenu des délais; aussi les changements par rapport à l'horaire actuel sont-ils modestes. D'ores et déjà, les préparatifs en vue de l'horaire 1999 / 2001 ont débuté; jusque là, la situation financière des Cantons ne sera guère meilleure qu'aujourd'hui et les offres des CFF devront en outre s'imposer face à la concurrence.

L'année 1996 a été cruciale pour la politique ferroviaire européenne. Cinq ans après la mise en vigueur de la directive de l'UE «relative au développement des chemins de fer communautaires», la Commission de l'UE a dû constater que son application ne progresse pas de la manière souhaitable. Dans le courant de 1996, elle a dès lors présenté un livre blanc portant sur la revitalisation du chemin de fer dans la Communauté, dans le but de retourner radicalement la tendance. Si des mesures n'étaient pas prises, la poursuite de l'évolution actuelle pourrait faire dispa-

raître le chemin de fer du marché des transports de marchandises. Le livre blanc propose la création de nouvelles entreprises ferroviaires libérées des dettes héritées du passé et conçues first and foremost as a business. De l'avis de la Commission, le moyen le plus efficace pour créer un chemin de fer compétitif est de donner une plus grande marge aux forces du marché. Il s'agit notamment de réaliser des améliorations substantielles en trafic marchandises international. A ce propos, la Commission propose la création de freeways. Les exploitants situés le long de ces lignes devraient instituer des services centraux et ouvrir l'accès à l'infrastructure pour toutes les prestations en trafic marchandises. Lors de l'attribution de sillons horaires sur ces couloirs, le trafic marchandises devrait être prioritaire. Le livre blanc a retenu toute l'attention de la Communauté des chemins de fer européens, à laquelle les CFF appartiennent en tant que membre. A l'exception de la Société nationale des chemins de fer français, tous les Réseaux voient dans ledit livre blanc une contribution utile à l'amélioration de leur situation. Les Réseaux se sont engagés vis-à-vis de l'UE de concrétiser dans les six mois l'idée des freeways pour le trafic marchandises et de limiter d'ici à la fin de 1997 la durée des arrêts à la frontière à trente minutes. Les CFF participent au groupe de travail créé à cet effet.

Le 13 novembre 1996, le Conseil fédéral a approuvé le message relatif à la réforme des chemins de fer. Les modifications des lois proposées se situent sur la même ligne que la politique ferroviaire européenne. Ici aussi, le calendrier préoccupe les CFF, étant donné que le mandat de prestations en cours, prolongé une fois déjà, écherra à fin 1997. Cela étant, et compte tenu des exigences de la réforme des chemins de fer, prévisibles depuis un certain temps, les CFF ont entamé avec le projet de

Le chemin de fer s'internationalise.
Les frontières s'estompent.
Des trains de prestige viennent de
plus en plus souvent de l'étranger
«prendre l'air» de notre pays.



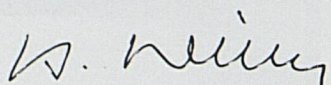
réforme de l'entreprise une réorganisation fondamentale, qui sera pour l'essentiel réalisée en avril 1997. Les éléments centraux de cette restructuration sont les suivants:

- séparation des secteurs du transport et de l'infrastructure, chacun ayant son propre bilan et son propre compte de résultats dans le cadre d'une entreprise gérée de façon intégrée;
- définition de l'infrastructure conformément à la pratique de l'UE et à la réforme des chemins de fer, c'est-à-dire y compris les installations et le personnel nécessaires à l'exploitation de l'infrastructure et la responsabilité de l'horaire dans son ensemble (condition pour l'ouverture de l'accès à l'infrastructure).

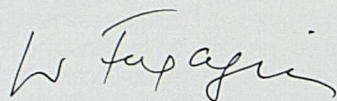
L'adaptation du système comptable et financier aux nouvelles structures sera réalisée au 1^{er} janvier 1998. Les CFF espèrent que la législation en la matière pourra également être adaptée à cette date, et qu'il sera possible de mettre en vigueur en temps voulu la «convention sur les prestations», qui devra être discutée par le Conseil fédéral et le Parlement immédiatement après la réforme des chemins de fer.

L'année 1996 a été particulièrement difficile pour le personnel des CFF. Les mesures salariales, c'est compréhensible, ont irrité et donné lieu à discussions. L'on peut toutefois constater que la nécessité des mesures prévue est souvent reconnue. La direction générale remercie toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs de leur

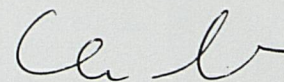
infatigable engagement pour le bon fonctionnement de nos offres. Elle espère que les inévitables difficultés et désagréments les encourageront à améliorer chaque jour les prestations afin d'assurer l'avenir du chemin de fer.



Dr. B. Weibel
Président de la direction générale



Prof. Dr. H.P. Fagnini
Directeur général,
département du transport



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