

**Zeitschrift:** Rapport de gestion / Chemins de fer fédéraux suisses  
**Herausgeber:** Chemins de fer fédéraux suisses  
**Band:** - (1997)

**Artikel:** Rapport et proposition du conseil d'administration et de la direction générale des Chemins de fer fédéraux à l'appui du rapport de gestion et des comptes de 1997  
**Autor:** Kyburz, Jules / Weibel, Benedikt  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-676284>

### **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 et de la direction générale des Chemins de fer fédéraux à l'appui du rapport de gestion et des comptes de 1997**

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 1997.

Par rapport à l'an précédent, le résultat comptable a pu être amélioré de presque 100 MFr. La charge globale pour les pouvoirs publics (indemnités versées par la Confédération et les Cantons, contribution à l'infrastructure et prise en charge du déficit) a pu être légèrement réduite. Moyennant de nouvelles mesures, alliées aux mesures déjà prises, les dépenses de choses ont pu être stabilisées et les charges de personnel sensiblement réduites. Cependant, le conseil d'administration et la direction générale constatent avec inquiétude que, après ceux du trafic marchandises, les produits du trafic voyageurs s'effritent de façon préoccupante. Il appert notamment dans ce contexte que les titres forfaitaires attractifs, tels que l'abonnement général et les cartes journalières dites «Jubi», ont été très prisés de la clientèle, ce qui est réjouissant, mais qui, en dernière analyse, amenuise les produits moyens. Dans l'ensemble, l'objectif budgétaire a été manqué de 43 MFr, notamment en raison

d'un excès d'optimisme au chapitre des produits.

L'exercice 1997 – 150 ans après la mise en service du premier chemin de fer en Suisse – était particulier à plus d'un égard. L'accumulation d'événements sortant de l'ordinaire (tels que la réforme de l'entreprise, le grand changement d'horaire, les manifestations des 150 ans des chemins de fer suisses) constituait un grand défi.

La politique ferroviaire européenne, reprise pour l'essentiel dans la réforme suisse des chemins de fer, exige la restructuration des entreprises ferroviaires. Cette tâche a été abordée voici quelque temps déjà dans le cadre du projet *Réforme de l'entreprise*. Sa réalisation en avril 1997 constitue la plus importante réorganisation des CFF depuis leur création. Les éléments centraux de cette restructuration se présentent ainsi:

- séparation de l'infrastructure et du transport, chacun de ces secteurs ayant son propre bilan et son propre compte de résultats dans le cadre d'une entreprise intégrée
- redéfinition de l'infrastructure (conformément à la réforme des chemins de fer) – qui comprend à présent les installations et le personnel nécessaires à son exploitation ainsi que la responsabilité de l'horaire d'ensemble – comme condition du libre accès au réseau ferré (open access).

Cette réorganisation a modifié profondément de nombreux secteurs. Ainsi, la direction de l'exploitation, véritable charnière de l'entreprise

depuis sa création, a été dispersée sur les départements du *transport* et de l'*infrastructure*. Les directions d'arrondissement s'occupent principalement de l'infrastructure; elles gèrent directement les régions de vente et de production, en contact étroit avec les directions Voyageurs et Marchandises. Une analyse effectuée vers la fin de l'année a montré que, même s'il convient de procéder ici ou là à certaines modifications de détail, la nouvelle structure d'ensemble donne satisfaction.

L'offre *Impulsion 97* a entraîné le plus important changement d'horaire depuis 1982 et constitue un premier pas d'envergure vers Rail 2000. Le bilan de l'opération est globalement positif, compte tenu des améliorations qui peuvent encore être apportées. Malgré les nombreuses contraintes (possibilités d'affectation limitées et livraison tardive des rames à deux niveaux), l'on a pu réaliser une conception présentant de considérables avantages pour la clientèle. Les indiscutables points faibles de la nouvelle offre seront successivement éliminés.

Le cent-cinquantième des chemins de fer a connu un succès indiscutable. Il a procuré aux chemins de fer et à leurs collaborateurs une publicité encore jamais vue. Les innombrables manifestations ont attiré quelque deux millions de visiteurs. L'organisation d'une telle commémoration n'a été possible que grâce au grand engagement du personnel et à l'appui très important de sponsors. Nous tenons à les remercier de leur excellente collaboration.



**Deux niveaux en Intercity: l'«IC 2000» annonce une nouvelle génération de véhicules. Ce matériel satisfait les voyageurs les plus exigeants.**

Au cours de l'exercice passé en revue, le projet *Le trafic marchandises à la croisée des chemins* a été poursuivi en priorité. Les CFF entendent jouer un rôle décisif sur le futur marché déréglementé des transports de marchandises en Europe. Étant donné qu'il faut s'attendre à ce que la pression sur les prix se maintienne, il convient de compenser la perte de recettes par des gains de tonnage. La qualité et la productivité deviendront encore plus décisives, et il est indispensable de faire de considérables progrès dans ce secteur. A cela s'ajoute que l'*alleingang* sur un marché européen déréglementé est peu prometteur pour les CFF, en raison de leurs modestes dimensions d'une part et de la proportion élevée du transit d'autre part. Premier réseau européen à envisager une telle démarche, les CFF ont décidé avec les Chemins de fer italiens de l'État d'unir progressivement leurs activités marchandises. Compte tenu des futures exigences du marché il convenait aussi de revoir la question du management du secteur marchandises. «Grande expérience des marchés des transports marchandises internationaux déréglementés», tel était le critère qui a déterminé le choix d'une personnalité apte à occuper cette position de premier plan. Monsieur Ken Bloch Sørensen, citoyen danois, qui a auparavant occupé diverses fonctions dirigeantes dans le monde entier au sein de la société d'armement A. P. Møller/Mærsk, répond à ce profil. C'est la première fois qu'une position dirigeante dans une entreprise ferroviaire européenne est occupée par un ci-

toyen étranger. Cela montre bien que les CFF entendent se diriger résolument vers l'internationalisation.

Pour les chemins de fer aussi, la concurrence sera l'élément central de la future organisation des marchés. La compétitivité devient ainsi le facteur de survie déterminant. Cela signifie que les charges héritées du passé doivent être rigoureusement éliminées, comme l'exige d'ailleurs aussi la directive 91/440 concernant le développement des chemins de fer de l'UE. Une telle charge héritée du passé est la Caisse de pensions et de secours des CFF (CPS). Comme la caisse de pensions de la Confédération, la CPS est conçue selon le principe de la couverture partielle. Il est évident qu'il serait irresponsable d'exposer à la concurrence une société anonyme dotée d'une telle caisse. C'est pourquoi le conseil d'administration a décidé de créer une caisse de pensions CFF autonome. A cette fin, la CPS sera libérée de ses structures actuelles et transformée en une fondation autonome de droit public ou privé gérée sur des bases paritaires. A ce propos, il est indispensable que, dans le cadre de la réforme des chemins de fer, le problème du déficit soit résolu. Ces mesures, avec d'autres, risquent toutefois d'échouer si le contexte de la politique des transports vient à se détériorer.

L'année passée en revue a réservé maintes surprises au projet Alp-Transit. Fin janvier, un forage d'exploration perçait pour la première fois la zone de Piora au niveau de

la galerie de sondage, soit 350 m au-dessus du niveau du tunnel. La zone s'étendant sur 260 m, la pression de l'eau atteignant 130 bars et la proportion de dolomie sacchariforme étant élevée, les conditions semblaient très défavorables. Les coûts supplémentaires du percement de la zone au niveau du tunnel, prévus sur la base de ces connaissances, ne cessaient d'augmenter pour atteindre 700 MFr dans le plus défavorable des cas. Par la suite, d'autres forages d'exploration ont été effectués jusqu'au niveau du tunnel. Un premier forage a été interrompu après 550 m, sans que la zone problématique n'ait été atteinte. Le deuxième forage a rencontré la zone de Piora à 150 m au-dessus du niveau du tunnel. Contrairement au forage effectué au niveau de la galerie de sondage, la dolomie est ici solide, l'épaisseur de la zone étant de 180 m. Fin octobre, un troisième forage, au-dessous du niveau du tunnel, traversait la zone, formée ici aussi de dolomie solide, sur 125 m. Par la suite, un nouveau forage, à l'ouest du précédent, a confirmé le fait. Les résultats positifs de ces forages d'exploration ont incité le Conseil des États à réintégrer le tunnel de base du St-Gothard dans la première étape des travaux des NLFA, alors que le Conseil national l'avait précédemment relégué dans une seconde étape. En étroite collaboration avec le DFTCE, le conseil d'administration a décidé de transformer l'actuelle direction du projet AlpTransit, aujourd'hui intégrée dans les structures des CFF, en une société anonyme, filiale des CFF. Celle-ci assumera la



responsabilité première de la programmation et de l'exécution des NLFA ainsi que du respect du cadre budgétaire vis-à-vis de la Confédération et des CFF. Partout en Europe, l'on discute et réalise actuellement des essais de *public private partnership*; dans ce sens, l'on cherche à engager des capitaux privés, tout en maintenant la participation majoritaire des CFF.

La réalisation du projet Rail 2000 fait de grands progrès. Suite à l'approbation des plans relatifs aux secteurs deux et trois de la ligne nouvelle Mattstetten – Rothrist, la programmation et la réalisation de ce tronçon critique en matière de calendrier avancent à grands pas. Les travaux du tunnel de l'Adler, parfois considérablement retardés en raison de difficultés géologiques, ont à nouveau bien avancé. Sur le plan des coûts, la situation de l'ensemble du projet est stable, et tout porte à penser que l'enveloppe financière pourra être respectée.

L'une des tâches de base de l'entreprise est l'amélioration permanente de la productivité et de l'efficacité. Ainsi, la forte progression des prestations vendues, alliée à la diminution des effectifs, a entraîné un accroissement remarquable de

la productivité, de 10 %. Au cours de l'exercice, la direction générale a regroupé les mesures en cours en un *Programme 97 d'amélioration du résultat*. Dans ce contexte, il convient de relever la décision de privatiser les activités informatiques du secteur *Mise à disposition de plates-formes et exploitation d'applications* et de les confier à la maison ATAG debis Informatik SA. Cela permettra de réduire les coûts de ce secteur.

Le management de la sécurité a été développé dans tous les domaines. Les accidents professionnels continuent à diminuer fortement; après le recul de 34 % entre 1994 et 1996, l'on a enregistré une baisse de 13 % en 1997. Suite à cette évolution, la prime de la Caisse nationale suisse d'assurance en cas d'accidents a pu être notablement réduite.

L'avenir des CFF dépendra dans une large mesure de la *Réforme des chemins de fer*, que le Parlement discute actuellement. Après les débats au Conseil des États et au sein de la Commission des transports et du trafic du Conseil national, l'on peut constater avec satisfaction que la volonté politique est forte de créer les meilleures conditions possibles pour les CFF au seuil d'une nouvelle ère. Le

projet initial a pu être amélioré dans ses parties essentielles. Il semble notamment que pour la question centrale du déficit de la caisse de pensions aussi, un consensus ait pu être obtenu.

Indépendamment de ces mesures et face à la pression générale en matière d'économies, les CFF se préoccupent de l'avenir des transports publics.

Ayant atteint la limite d'âge, Monsieur Paul Biderbost a quitté le conseil d'administration à la fin de l'exercice, après y avoir appartenu seize ans durant. En raison de la réforme de l'entreprise, le Conseil fédéral a renoncé à nommer un successeur. Monsieur Jörg Stöcklin, directeur *Énergie*, ayant fait valoir ses droits à la retraite, le conseil d'administration a désigné son successeur en la personne de Monsieur Maximilian Zimmermann. Depuis le début de 1998, le délégué *AlpTransit*, Monsieur Peter Zuber, remplit de nouvelles fonctions à l'UIC, à Paris. Sa succession est encore ouverte. Pour succéder à Monsieur Jean-Pierre Kälin, tragiquement décédé, le conseil d'administration a nommé Monsieur Daniel Nordmann.





Le personnel des CFF a été fortement sollicité au cours de cette année riche en événements. Toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs ont pris connaissance avec la plus grande satisfaction de la sympathie du Peuple suisse pour «ses chemins de fer», témoinnée tout au long des manifestations du centcinquantenaire. Le conseil d'administration et la direction générale les remercient de l'excellent travail fourni.

Nous fondant sur le présent rapport et sur les comptes, nous avons l'honneur de vous soumet-

tre, à l'intention de l'Assemblée fédérale, les propositions que voici.

1. Les comptes des Chemins fer fédéraux de 1997 sont approuvés.
2. La gestion des Chemins de fer fédéraux durant l'exercice 1997 est approuvée.
3. Les prestations de la Confédération pour l'infrastructure s'élèvent à 1 597 555 163 francs.
4. En application de l'article 15a de la Loi fédérale sur les Chemins de fer fédéraux, le découvert de

195 584 226 francs est reporté à compte nouveau.

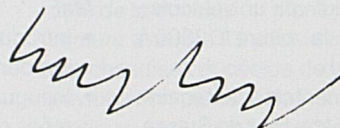
Veuillez croire, Monsieur le Président de la Confédération, Madame la Conseillère fédérale et Messieurs les Conseillers fédéraux, à notre haute considération.

Berne, le 23 mars 1998

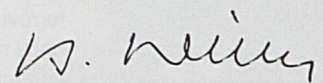
*Élégance sans frontières:  
même si les rapports  
de la Suisse avec ses voi-  
sins européens sont dé-  
licats sur le plan des  
transports, le TGV, fran-  
çais, et l'ICE, allemand,  
franchissent quotidienne-  
ment notre frontière.*

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

Au nom de la direction générale  
des Chemins de fer fédéraux:  
Le président,



Jules Kyburz



Benedikt Weibel

