

**Zeitschrift:** Rapport de gestion / Chemins de fer fédéraux suisses  
**Herausgeber:** Chemins de fer fédéraux suisses  
**Band:** - (1991)

**Vorwort:** Avant-propos du président du conseil d'administration  
**Autor:** Grosjean, Carlos

### **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>**

## Avant-propos du président du conseil d'administration

Pour la première fois depuis la mise en vigueur du mandat de prestations, en 1987, les comptes se soldent en 1991 par un déficit de 28,6 millions de francs. Les mesures salariales prises par la Confédération avec effet au 1<sup>er</sup> juillet 1991, la hausse des taux d'intérêt et une économie en récession ont eu raison des multiples efforts de l'entreprise aux fins d'équilibrer les comptes.

Et pourtant les CFF ont fait montre d'un dynamisme qui se prouve sans peine. Le trafic voyageurs, par exemple, a atteint un niveau record. En comparaison internationale, les CFF exploitent le réseau européen le plus dense, le plus chargé et le plus utilisé. Le degré d'optimisation (courses par habitant et densité du trafic marchandises) les met en tête par rapport aux autres régions européennes. Pour ce qui est de la productivité, ils sont à tout le moins dans les meilleurs.

La ponctualité s'est améliorée conformément aux objectifs fixés. Et ceci grâce aux efforts considérables de nos collaboratrices et collaborateurs dont on ne dira jamais assez leur dévouement et leur attachement à la cause du rail.

Le chemin de fer occupe une place importante dans la politique suisse des transports. Nous en sommes conscients et nous en savons gré à nos autorités. Tant sur le plan national qu'international, de nouvelles tâches attendent les CFF ou sont d'ores et déjà en voie de réalisation: Rail 2000, Cargo 2000, Nouvelles Transversales Alpines, raccordement de notre pays aux réseaux européens à grande vitesse. En outre, la notion de Réseau Express Régional (Schnell-Bahn) tente de plus en plus des villes telles que Bâle, Genève, Lausanne. Et notre liste n'est pas exhaustive.

L'ampleur de ces mandats, les engagements financiers qui en découlent démontrent à l'évidence la nécessité de définir à nouveau les rapports entre Confédération et CFF. Car il ne faut pas se leurrer: chacune de ces réalisations combien utiles pour l'avenir du pays sera au début déficitaire. Est-on prêt à assumer le coût? D'où l'obligation d'un nouveau mandat de prestations.

C'est à la suite de ces échéances que les CFF ont présenté, en automne 1991, un «Livre blanc». Ainsi, peuple suisse et autorités sont prévenus à temps du caractère indispensable d'une politique à longue échéance pour éviter le «stop and go» si préjudiciable en l'espèce.

Au cours des dernières années, les CFF ont déployé d'énormes efforts de gestion d'entreprise. Aujourd'hui, ils agissent à l'aide «de procédures et d'instruments... qui sont parfaitement comparables à certaines méthodes appliquées dans les grandes entreprises de l'économie privée», comme s'est plu à le relever M. le professeur Rühli de l'Université de Zurich dans une expertise datée de janvier 1991. Il va de soi que les CFF poursuivent en permanence leur effort pour tirer profit du potentiel d'amélioration latent dans toute entreprise. Le projet «Gestion axée sur le résultat final» défini en 1990 a fait des progrès en 1991. On cherche par tous les moyens à améliorer les finances de l'entreprise. Mais il faut en même temps faire face à de nouveaux défis, notamment en ce qui concerne les relations internationales. Dans le contexte européen de 1993, les relations ferroviaires font l'objet d'une complexité toujours plus grande. Aussi, le département de la présidence a été renforcé pour mieux assumer les nouvelles tâches qui relèvent de sa compétence. Dans cet esprit, le Conseil fédéral a nommé



*Quelle voie choisir? Les transports publics entre désirs et réalités.*

directeur général suppléant Monsieur Peter Schaaf, ingénieur diplômé, jusqu'ici directeur du II<sup>e</sup> arrondissement des CFF à Lucerne. Monsieur Hans-Kaspar Dick, ancien directeur du personnel à la direction générale a repris la tête du II<sup>e</sup> arrondissement. Le département des transports a été restructuré. Le secrétariat général se réorganise pour traiter, entre autres, de la sécurité dans l'exploitation ferroviaire dont la priorité absolue a été soulignée par conseil d'administration et direction générale.

Le 29 juin 1991, Monsieur Franco Robbiani, membre du conseil d'administration, est décédé après une longue maladie. Nous avons perdu un collègue dont les avis et le savoir étaient très appréciés. Messieurs Pierre Arnold, vice-président, ingénieur agronome diplômé et docteur honoris causa, Hannes Goetz, docteur en chimie et Kurt Schweizer, licencié ès sciences politiques ont quitté le conseil d'administration. Notre conseil et la direction de l'entreprise ont relevé les mérites des membres sortants et leur ont témoigné leur reconnaissance.

Nous devons souligner l'engagement exemplaire de Monsieur Pierre Arnold. Son expérience des affaires, mais son humanisme aussi, ont été pour les CFF une source d'enrichissement exceptionnelle. Il marquera durablement dans l'histoire de notre entreprise.

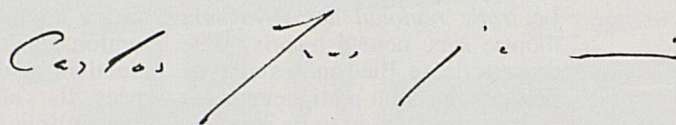
Pour leur succéder, le Conseil fédéral a nommé Messieurs Gabriele Chiesi, Jules Kyburz, Ulrich Sinzig et Herbert E. Wickli.

Le conseil d'administration et la direction générale tiennent à exprimer leur gratitude à toutes les collaboratrices et à tous les collaborateurs. Ce n'est que grâce à leur plein engagement qu'il a été possible de fournir, en 1991, des prestations remarquables en quantité et en qualité. Il sied également de remercier le peuple suisse de sa fidélité au rail.

Berne, le 2 avril 1992

Pour le conseil d'administration des Chemins de fer fédéraux

Le président



Carlos Grosjean