

Zeitschrift: Rapport de gestion / Chemins de fer fédéraux suisses
Herausgeber: Chemins de fer fédéraux suisses
Band: - (1994)

Artikel: Rapport de la Direction générale
Autor: [s.n.]
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-676277>

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

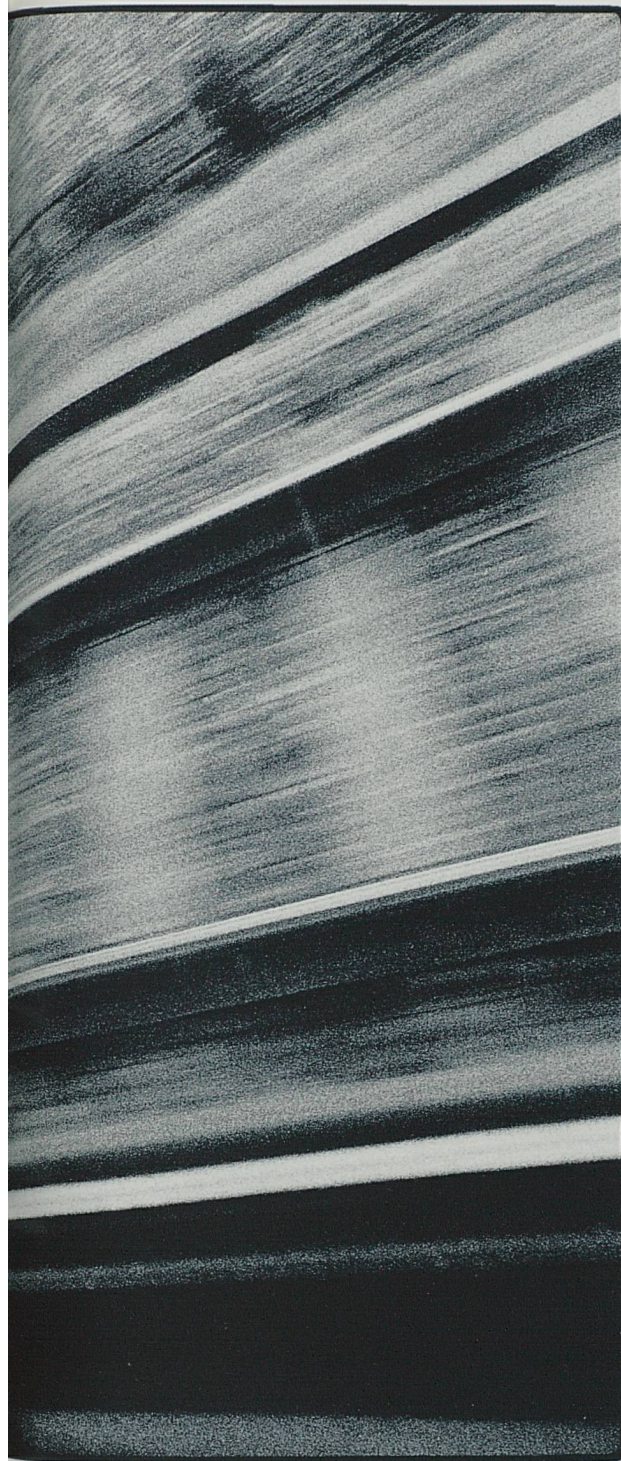
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media 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 train et son système ...
Les rails en acier guident les roues en
acier. Les processus guidés sont
efficaces et peuvent être commandés
avec précision. Le chemin de fer
tire parti de son système. Chacun en
profite. Systématiquement.



L'exercice 1994 a été marqué par une série de graves accidents. Comme il ressort du chapitre «Sécurité» du présent rapport, ce n'est pas le nombre de sinistres en soi qui sort de l'ordinaire, mais l'accumulation d'accidents graves. La direction de l'entreprise tient ici à exprimer ses regrets à toutes les victimes de ces événements.

Cette série d'accidents a fait de la sécurité aux CFF un thème de discussion dominant des médias. Une question est revenue sans cesse: Y a-t-il un lien entre les rationalisations et ces accidents?

Le système ferroviaire est très complexe. A l'intérieur du système, il y a effectivement des dépendances entre la productivité, la rentabilité, la ponctualité et la sécurité. Ainsi par exemple, des réductions de vitesse plus fortes à proximité de chantiers pourraient accroître la sécurité dudit chantier; la ponctualité diminuerait toutefois sur le réseau. Or, un horaire devenu instable recèlerait à son tour certains risques sur le plan de la sécurité. Il s'agirait donc de coordonner les besoins de la sécurité du chantier et ceux de la stabilité de l'horaire de façon optimale par une programmation minutieuse des chantiers et par l'introduction dans l'horaire de temps de réserve adéquats.

«Cependant, lorsque la sécurité de l'exploitation est en jeu, l'accroissement de la productivité doit marquer le pas». Cette phrase tirée du rapport de gestion de 1993 garde toute sa signification. Le respect des standards de sécurité est une condition sine qua non de tout projet de rationalisation. Dans certains secteurs, une mesure de rationalisation peut même directement accroître la sécurité. Cela est le cas partout où des activités humaines sont remplacées par des systèmes techniques présentant un risque d'erreur bien moindre, par exemple lorsqu'un

enclenchement électronique prend la relève d'un dispositif mécanique. Il est aussi des situations où l'amélioration de la sécurité entraîne une augmentation sensible de la productivité, par exemple si l'on réussit à atteindre l'objectif de 1995 en la matière, soit une réduction des accidents du travail.

Les causes des graves accidents de 1994 n'ont pas de dénominateur commun. Aucun d'entre eux n'a de lien avec les mesures de rationalisation des dernières années.

Le chemin de fer est considéré comme un moyen de transport sûr, ce qui est statistiquement exact. Cela ne doit cependant pas nous inciter à négliger l'amélioration des standards de sécurité. En 1994, l'objectif primordial de l'entreprise était d'«améliorer qualité et sécurité». L'accumulation d'événements graves a conduit dans tous les domaines à une réflexion approfondie sur les problèmes de sécurité. La ferme volonté de la direction de l'entreprise à améliorer durablement la sécurité trouve son expression dans le programme en douze points décrit au chapitre «Sécurité» du présent rapport.

Malgré la situation difficile en matière de produits, les chiffres inscrits au budget de 1994 n'ont pas été entièrement atteints. Cela n'a été rendu possible que grâce à un management strict des coûts. Pour la première fois en 17 ans, les charges de personnel ont pu être abaissées d'une année à l'autre, bien que les mesures de restructuration (mises à la retraite administratives) aient entraîné des dépenses de 72 MFr, soit 56 MFr de plus que prévu. Par rapport au budget, les dépenses de choses sont même en retrait de 77 MFr, ce qui traduit un accroissement très modeste d'une année à l'autre, de 1%. En revanche, les amortissements, les intérêts et les dépenses d'investissement non actives, qui ne sont pas influençables à court terme, ont progressé de 150 MFr (9,7%).



Le train du gourmet ...
Que ce soit en vitesse, entre deux
trains, ou pour un repas gastronomi-
que, l'hospitalité des buffets de gare
ne laisse rien à désirer.



Sur le plan commercial, 1994 n'a pas été une année facile. Néanmoins, en trafic voyageurs, les produits ont dans l'ensemble pu être maintenus. Comparativement à l'exercice précédent, le nombre de voyageurs a progressé de 3,6% pour s'inscrire à 264,5 millions. Compte tenu du nouveau mode de saisie statistique des différents types d'abonnements, cela constitue un chiffre record. L'évolution favorable du trafic intérieur a été pratiquement neutralisée par la chute du trafic international. Ce recul est dû notamment aux cours du change et à la situation généralement difficile du tourisme suisse. Pour la première fois depuis des années, il n'a plus été possible d'escompter un relèvement de l'indemnité en trafic voyageurs régional. S'élevant à 725 MFr, elle est gelée au niveau de 1993.

La situation est beaucoup plus difficile en trafic marchandises. Bien que la reprise conjoncturelle ait relancé le tonnage transporté, la détérioration sur le plan des produits s'est encore accentuée. La comparaison des produits du transport de marchandises en 1994, de 1123 MFr, avec ceux de 1973 (1258 MFr) fait apparaître clairement l'évolution dramatique de ce marché.

L'ensemble des charges de la Confédération, déficit compris, s'élève à 2427 MFr, soit 25 MFr de moins que prévu, et 208 MFr de plus (9,4%) qu'en 1993. L'objectif, qui était de ramener ce taux d'accroissement à 5% environ, n'a dès lors pas été atteint. Les objectifs ambitieux du plan à moyen terme 1996-2000 requièrent la poursuite inlassable des trois points forts de la stratégie de l'entreprise: développement de produits répondant à la demande, amélioration de la qualité et de la sécurité, accroissement de la productivité.

En 1994, la direction de l'entreprise ainsi que les cadres dirigeants se sont penchés sur le projet de réforme de l'entreprise, qui vise à adapter son organisation aux exigences d'une future conception directrice pour l'avenir des CFF. Les présupposés centraux, qui n'ont pas été remis en question dans le cadre de la procédure de consultation, sont les suivants.

- Les CFF sont gérés de façon intégrée.
- La gestion des secteurs «transport» et «infrastructure» est axée sur le résultat final, chacun d'eux ayant son propre bilan et son propre compte de profits et pertes.
- La «gestion de l'exploitation» et la «circulation» font partie du secteur «infrastructure».
- L'accès de tiers au réseau CFF ne fait l'objet d'aucune discrimination.

Dans le cadre de la réforme de l'entreprise, il convient de tenir compte de deux objectifs antagonistes:

- ouverture du système à des tiers,
- maintien de la fonctionnalité d'ensemble du système.

En 1995, les grandes lignes d'action seront concrétisées jusqu'à permettre la mise en œuvre de la nouvelle structure, qui devra être entièrement opérationnelle au plus tard à l'échéance du mandat de prestations prorogé.

Au cours de l'exercice passé en revue, les milliers de cheminotes et de cheminots se sont une fois de plus pleinement engagés pour le chemin de fer et ses clients. La direction générale tient à leur exprimer sa haute estime et les remercie de leur inlassable travail.