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

Rubrik: Département de la présidence

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: 02.07.2025

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

La nouvelle orientation des CFF, dont la réforme de l'entreprise été le pivot, a dominé l'ensemble des activités au cours de l'exercice. Sans parler de ses autres tâches, le Département de la présidence a remanié la comptabilité et préparé la privatisation d'une partie de l'informatique ainsi que la nouvelle autonomie de la caisse de pensions. Son attention a été en outre mobilisée par les dossiers politiques, dont la réforme des chemins de fer, mais naturellement aussi par les manifestations du 150e anniversaire des chemins de fer en Suisse.

150e anniversaire des chemins de fer suisses

Une célébration réussie

Le 7 août 1847 a marqué l'avènement en Suisse d'une nouvelle ère, avec la mise en service entre Zurich et Baden de notre premier chemin de fer, le *Spanisch-Brötli-Bahn*. En 1997, sous le slogan «Le train bouge depuis 1847», les CFF et les chemins de fer privés ont fêté l'événement.

Près de 200 fêtes dans les gares et de nombreuses autres manifestations ont attiré quelque deux millions de personnes, dégageant un grand courant de sympathie pour le rail. Vitrine originale, un train-exposition a sillonné le pays, pour le plus grand plaisir de quelque 200 000 visiteurs. L'écho donné par les médias à ces manifestations a témoigné du vif intérêt que suscite le monde des trains. Grâce aux partenariats conclus pour le 150e, la célébration, marquée par des attractions nombreuses, s'est autofinancée. Pour parvenir à ce résultat, d'innombrables collaborateurs et amis du rail n'ont ménagé ni leur peine ni leurs efforts, et leur travail mérite reconnaissance.

Cette année anniversaire laisse des souvenirs durables et lumineux – depuis les véhicules d'époque restaurés, en passant par la nouvelle exposition ferroviaire du Musée des transports de Lucerne, jusqu'à *L'Ange protecteur* de la gare centrale de Zurich.

Il s'agit maintenant d'entretenir le capital de sympathie acquis pendant ce 150e et de le mettre à profit, au moment où doivent se prendre des décisions qui engageront l'avenir des transports.

Politique des transports

Décisions importantes en vue

L'année dernière, les CFF ont suivi de très près les nombreux dossiers politiques qui attendent une décision. Il y a d'une part la réforme des chemins de fer; il y a aussi les projets, fortement liés, de financement des transports publics (y compris NLFA), de redevance sur le trafic des poids lourds et d'application de l'article sur la protection des Alpes. Viennent s'y greffer les décisions européennes, tout aussi cruciales pour les CFF, et dans le contexte desquelles s'inscrivent les négociations entre l'UE et la Suisse. Il faut souligner que, l'an passé, la Suisse, y compris les CFF et le BLS, a participé dès le début à la mise en place des corridors de fret européens. Dans la perspective du réseau ferroviaire projeté, qui ignorerait les frontières, les accords bilatéraux entre les ministres des Transports des pays voisins et de la Suisse jouent aussi un rôle de premier plan. Les CFF participent largement aux travaux préparatoires. Sur un marché des transports qui s'ouvre à l'échelle de l'Europe, un tel engagement est impératif, au même titre que l'intensification de contacts avec les réseaux européens, tant dans le cadre des organisations internationales (UIC, Union internationale des chemins de fer, et CCFE, Communauté des chemins de fer européens) que de manière bilatérale.

Un avenir en or pour les CFF? Espérons qu'il sera au moins chromé, comme la «loc 2000», qui a donné, le 5 mars, le coup d'envoi du centcinquantenaire devant le Palais fédéral.

Réforme de l'entreprise

Des jalons pour l'avenir

Le 14 avril 1997, la réforme de l'entreprise par laquelle les CFF se sont réorganisés, avec la séparation entre les offres du transport et l'infrastructure, a marqué un premier pas vers les changements qu'annonce la réforme des chemins de fer. Transport et infrastructure, les deux piliers de l'entreprise, sont désormais réunis sous le toit commun du Département de la présidence, qui assure la gestion intégrée de l'entreprise et regroupe les fonctions communes. Le Département du transport englobe dans sa compétence les offres en trafics voyageurs et marchandises, y compris le matériel roulant. Il comprend aussi la gestion des biens-fonds. Le Département de l'infrastructure est chargé de mettre en place et d'entretenir le réseau ferré, avec tous les équipements nécessaires à son exploitation, y compris leur commercialisation (redevances d'utilisation); il contrôle la conduite de l'exploitation. Les directions d'arrondissement représentent le maillon opérationnel de l'infrastructure. La structure régionale, dont l'objectif est le rapprochement du marché, est renforcée (voir organigramme).

«Pour résister, nous devons développer une mentalité de gagneurs».

Benedikt Weibel

La réforme a notamment pour objectif:

- de renforcer la responsabilité du résultat final
- de donner plus de compétences aux services, en particulier dans les régions
- de répartir les tâches en fonction des buts visés
- de mettre les services plus directement en prise sur le marché
- de profiter à la clientèle et aux services ferroviaires
- d'abréger les processus de décision.

Les premières expériences sont positives. Mais les conflits d'objectifs sont devenus plus nombreux; certaines procédures de travail demandent donc à être optimisées. De ce point de vue-là, la réforme de l'entreprise n'est pas terminée, d'autant moins que la réforme des chemins de fer pourrait nécessiter, çà et là, d'autres ajustements. En fin de compte, le succès de la réforme dépend du personnel, de sa volonté d'en relever le défi et d'en sortir vainqueur.

Personnel

Encourager la motivation

La réforme a entraîné la création de nouvelles unités d'organisation ou le regroupement de certains secteurs; elle a aussi supprimé des emplois (– 789 unités). Au prix d'un effort important, les collaborateurs de tous les niveaux ont participé à la réorganisation. A la fin de 1997, ils étaient 31 554 au total, répartis ainsi entre les départements: 778 à la présidence (dont 327 dans l'informatique et 45 détachés), 16 153 au transport et 14 623 à l'infrastructure. En moyenne annuelle, les CFF ont employé 31 792 personnes.

Résolus à suffire aux exigences de l'avenir, mais conscients aussi de leur rôle économique, les CFF ont revu leurs priorités en matière de formation. Ils ont décidé d'encourager la formation d'apprentis dans les métiers ferroviaires et non ferroviaires. Les places d'apprentissage d'informaticien, de magasinier ou d'employé de commerce sont en augmentation. Afin d'encourager la relève des cadres supérieurs, un pool de formation a été créé. Douze candidats suivent actuellement ce programme supervisé par la Direction générale. Ils y débattent de problèmes concernant l'entreprise, et planchent en petits groupes sur des projets interdisciplinaires.

Dans une mutation aux nombreuses incertitudes, le contact direct entre le personnel et la direc-

En gare de Zurich, l'Ange protecteur de Niki de Saint Phalle veille sur le voyageur dans la salle des pas perdus, remise à neuf. Un cadeau haut en couleurs pour clore le centcinquantenaire.

tion prend une importance particulière. Au-delà des réunions de cadres institutionnalisées, Cap 2001 a été l'occasion d'engager le dialogue; en 1997, plus d'un millier de personnes ont ainsi participé à des échanges animés avec le président de la Direction générale. Ces rencontres suscitent en général un large écho; elles favorisent une meilleure compréhension mutuelle et sont un bon indicateur du climat général dans l'entreprise.

Une caisse de pensions bientôt autonome

Etant donné la nouvelle autonomie des CFF dans leur futur statut juridique, il est logique que la caisse de pensions, elle aussi, prenne son indépendance par rapport à la Confédération. Le conseil d'administration a approuvé les grandes lignes de l'autonomie proposée pour la caisse de pensions. Ce nouveau statut sera caractérisé par:

- le maintien de la primauté des prestations, avec un niveau des prestations qui reste en principe le même qu'actuellement
- pour les pensions, l'adaptation calculée selon le rendement
- le placement de la fortune de la caisse, y compris sur le marché des capitaux
- un taux technique à 4 %
- le taux de couverture visé: 100 %.

Dans le cadre de la réforme des chemins de fer, il va falloir décider dans quelle mesure et dans quel laps de temps la Confédération pourrait, au titre des charges du passé, combler la sous-couverture. A la fin de l'année, un professionnel des assurances a été désigné pour mettre en place la nouvelle caisse de pensions, qu'il devrait par la suite diriger, de manière que celle-ci puisse être opérationnelle au début de 2001.

Fluctuations du personnel au cours des trois dernières années

	1995	1996	1997	Différence 96/97
Entrées	515	656	549	– 107
dont en formation	319	448	369	– 79
Départs	1999	1457	1500	+ 43
dont démissions	658	741	702	– 39
décès	62	56	60	+ 4
retraites: administratives	657	102	127	+ 25
pour raisons médicales	327	254	245	– 9
pour raison d'âge	94	68	70	+ 2
anticipées	201	236	296	+ 60

Finances

De vastes changements

A l'instar des structures des CFF, auxquelles la réforme de l'entreprise a apporté de profondes transformations inscrites dans la durée, la présentation des comptes a, elle aussi, fondamentalement changé. En 1997, les résultats de l'exercice se sont conformés au modèle d'antan, tandis que le budget, pour l'année de transition 1998, reflète le nouvel organigramme de l'entreprise – comme l'avait fait déjà le plan à moyen terme. Cette démarche s'est révélée difficile et compliquée en raison des nombreuses inconnues que la politique fait peser sur les transports et sur les finances.

«Concurrence et désendettement ne vont pas l'un sans l'autre.»

Benedikt Weibel

Désormais, les départements du transport et de l'infrastructure ont chacun son budget, son compte de résultats et son bilan, de même que le département de la présidence pour les fonctions communes. Les services fournis à des unités sont facturés sur le plan interne et figurent dans le compte de résultats (ce sera le cas, par exemple, des redevances d'utilisation de l'infrastructure), d'où une plus grande transparence. Par voie de conséquence, il a fallu procéder à un complet remaniement au niveau des sections homogènes et des numéros d'ordre. La volonté affirmée d'activités axées sur le résultat final et de responsabilité face à ce résultat implique une imputation compliquée des services fournis, portant souvent sur plusieurs niveaux, du producteur au destinataire final. Au terme d'une élaboration qui a duré dix-huit mois, la présentation des comptes et des résultats de gestion a été adaptée à ces nouvelles données pour le début de 1998.

Dans la perspective de la création, à partir du 1er janvier 1999, de la société anonyme CFF à régime spécial, un groupe de projet jette actuellement les bases nécessaires à une mise en conformité avec les Recommandations relatives à la présentation des comptes. Un premier projet de bilan d'ouverture est attendu pour le milieu de 1998.

Informatique

Au service du client

Apparue au commencement de 1996 avec des renseignements sur l'horaire, la présence des CFF sur Internet est de plus en plus affirmée. Les informations ferroviaires, consultées jusqu'à 30 000 fois certains jours de pointe, comportent désormais aussi des indications de prix pour le réseau des lignes suisses. En outre, réalisée en collaboration avec IBM, la vente de billets CFF sur Internet est une première. Ce nouveau canal de distribution reste encore timidement utilisé, même s'il l'est déjà dans le monde entier. Depuis l'automne dernier, les clients du trafic marchandises peuvent s'informer sur Internet de l'heure d'arrivée prévue pour des expéditions attendues. Ce service est, lui aussi, fortement sollicité.

La gérance des biens-fonds CFF dispose, avec Phoenix, d'un outil moderne, avec lequel il est possible d'accomplir toutes les tâches administratives, mais aussi de déterminer la rentabilité des différents objets. Pour la gestion des voitures voyageurs, la régulation a désormais les moyens, au-delà de la planification annuelle, de prévoir et de communiquer sur le plan interne l'engagement des ressources dans le train, ainsi que les travaux d'entretien dans les ateliers. Une utilisation optimale du parc des véhicules devient ainsi possible. N'importe quand, n'importe où, les voitures voyageurs peuvent être localisées grâce au système IAV (Identification automatique des véhicules).

Privatisation partielle en vue

Dans les années qui viennent, les CFF vont continuer à utiliser de plus en plus de moyens informatiques, puisque d'importants projets attendent de se réaliser. Les applications ne sont pas seules à augmenter; les dépenses de fonctionnement et de soutien aux utilisateurs aussi. Après avoir examiné de près les différentes formules possibles, le conseil d'administration a décidé de céder à la société ATAG debis Informatik SA le secteur «Mise à disposition des plates-formes de production et exploitation d'applications». Cette nouvelle situation se traduira par un accès rapide aux innovations techniques, en même temps qu'elle réduira considérablement les coûts de fonctionnement grâce aux effets de synergie avec les autres secteurs d'activité ATAG. La gestion proprement dite des ressources informatiques, le développement, l'adaptation et la maintenance des systèmes d'application restent en revanche aux CFF. ATAG debis est disposée à employer les quelque 120 agents touchés par ce transfert à des conditions intéressantes. ATAG debis reprendra le témoin au 1er avril 1998 probablement.