Zeitschrift: Rapport de gestion / Chemins de fer fédéraux suisses

Herausgeber: Chemins de fer fédéraux suisses

Band: - (1998)

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: 08.07.2025

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

1998 aura été une année d'abord de transition pour l'entreprise CFF – année consacrée à préparer activement la mise en œuvre de la réforme des chemins de fer. En automne, la réforme de l'entreprise entamée l'année précédente a connu une seconde phase. La mise en condition en vue de la SA CFF a marqué le résultat financier: le déficit est inférieur aux prévisions budgétaires et, pour la première fois depuis longtemps, l'équilibre des comptes revient dans les limites de l'accessible. Nouvelle réduction des dépenses, forte augmentation de la productivité et premiers allégements en vue de la réforme des chemins de fer ont participé à ce résultat.

Réforme des chemins de fer

En mars 1998, les Chambres fédérales approuvaient la réforme des chemins de fer. Les différentes modifications légales sont entrées en vigueur au début de 1999. La réforme s'accompagne des principales répercussions suivantes.

- La nouvelle loi sur les CFF conduit à transformer la régie en une société anonyme, consolidant l'orientation entrepreneuriale des CFF. Le Conseil d'administration, ramené de 15 à 9 personnes, ne sera désormais plus un organe de surveillance seulement, mais de gestion aussi.
- Pour son entrée dans la nouvelle ère des chemins de fer, la SA CFF a été libérée de nombreux fardeaux hérités du passé. A son désendettement proprement dit s'ajoute le comblement, sur six ans, du découvert de la caisse de pensions. L'apurement du bilan d'ouverture de la SA CFF, au printemps 1999, conclura l'assainissement financier de l'entreprise.
- Les prestations financières de la Confédération pour l'instrastructure CFF passent sous un nouveau régime. La couverture a posteriori des coûts de l'infrastructure fait place à une convention sur les prestations pour quatre ans, qui lie les parties et est assortie d'un plafond des dépenses. Les Chambres fédérales ont approuvé la convention pour 1999 à 2002 lors de leur session d'hiver. Le crédit-cadre, de 5,8 GFr, a été calculé compte tenu des économies dictées par le programme de stabilisation des finances fédérales.
- La révision de la loi sur les chemins de fer instaure l'ouverture des réseaux en trafic marchandises et en trafic voyageurs international. Elle ne concerne pas les CFF seulement, mais toutes les compagnies ferroviaires. Le libre accès se limite pour le moment à l'intérieur du pays. En réformant leur entreprise en 1997, les CFF avaient déjà réalisé la séparation imposée par la loi entre infrastructure et transport, tant sur le plan de l'organisation que sur celui des comptes.

La réforme des chemins de fer marque la fin d'une époque de l'histoire ferroviaire. Le présent rapport de gestion concerne la 97e et dernière année de la régie fédérale CFF. Les CFF ont maintenant des chances équitables pour réussir leur entrée dans le monde nouveau des chemins de fer du XXIe siècle.

Réforme de l'entreprise

La réforme de l'entreprise, en 1997, a été un pas dans la bonne direction. Dans deux domaines toutefois, ses restructurations ne sont pas allées assez loin.

- La régionalisation a laissé subsister les redondances entre petites régions et grandes directions d'arrondissement.
- Le regroupement des secteurs du transport dans un département du transport n'a pas répondu suffisamment aux besoins différents du trafic marchandises et du trafic voyageurs.

A la veille de devenir une SA, les CFF ont engagé plus rapidement qu'attendu une nouvelle étape de restructuration. Dès la fin de l'année, le Département du transport était scindé en deux divisions, voyageurs et marchandises, avec chacune sa part des ressources communes. Pour permettre l'attribution rationnelle des moyens, une division transitoire, TWD, a été créée, qui gère en particulier la traction et les ateliers principaux. La répartition des ressources vise à encourager la responsabilité des résultats et la prise en compte de la dimension économique, tout en permettant de continuer à profiter des synergies, par exemple dans l'utilisation des locomotives et l'affectation des mécaniciens.
En automne toujours, les nouvelles structures régionales de la SA CFF ont été arrêtées. Les trois directions d'arrondissement ont été supprimées dès la fin de l'année, de même que les régions VPR créées en 1997. Chaque division aura ses régions nouvellement

«Intercity on the rocks» entre Salquenen et Loèche: Cette section à simple voie en Valais sera bientôt mise à double voie.

formées – jusqu'à 12 –, sur les ressorts desquelles elle exercera directement son autorité, par ses unités d'affaires concernées.
Cette refonte en profondeur des CFF s'est faite en période de transition au sommet de l'entreprise. Formellement, l'ancien conseil d'administration portait encore l'entière responsabilité des affaires. Néanmoins, s'appuyant sur l'article 24, alinéa 2 de la nouvelle loi sur les CFF, le nouveau conseil a rapidement entrepris des travaux préparatoires et, dès l'automne, il arrêtait les principes de la future structure de l'entreprise. Conséquence directe de l'organisation par divisions, l'entreprise CFF n'est plus dirigée par un triumvirat, mais par une direction de cinq membres et un président. Celui-ci a été choisi en la personne de Benedikt Weibel, ex-président de la direction générale. L'un des deux directeurs généraux, Pierre-Alain Urech, a été nommé chef de la division de l'infrastructure et devient, de ce fait, membre de la direction, tandis que le second, Hans Peter Fagagnini, a quitté les CFF. La direction est composée des chefs des divisions et des unités centrales en charge des finances et du personnel.

Politique des transports

En politique des transports, 1998 a été une année extrêmement mouvementée. Les CFF se sont fortement mobilisés pour deux scrutins populaires. Dans les deux cas, un oui net s'est dégagé des urnes en faveur des projets concernant les transports: citoyennes et citoyens ont clairement pris parti pour leurs chemins de fer.

- Le 29 septembre, le peuple suisse a approuvé la loi instituant une redevance poids lourds liée aux prestations (RPLP), avec presque 57 % de oui. Ce résultat net est d'autant plus remarquable que le scrutin avait été précédé d'un débat véhément et polémique. Pour le chemin de fer, et contrairement à ce qui avait été espéré d'abord, la RPLP n'améliorera pas les conditions-cadres; elle est pourtant la condition prélable nécessaire pour que le passage à la limite européenne des 40 tonnes pour les camions ne se traduise pas par une érosion de la position du chemin de fer sur le marché du fret.
- L'acceptation très nette de l'article constitutionnel sur la création d'un fonds d'investissement pour les grands projets des transports publics va permettre une vaste modernisation de l'infrastructure ferroviaire suisse. La controverse sur le tracé NLFA est ainsi réglée. Le financement de la première étape de Rail 2000, en cours de réalisation, est assuré et le développement ultérieur du projet dans une seconde étape est une certitude.

Au-delà de ces succès en politique intérieure, l'importance énorme que les relations avec l'Union européenne ont pour la politique suisse des transports est apparue au grand jour en 1998. Les CFF, dont l'entreprise se tourne de plus en plus vers le marché européen, sont eux aussi concernés par la qualité des relations entre la Suisse et l'UE.
En janvier 1998 à Kloten, le Conseiller fédéral Moritz Leuenberger et le Commissaire européen aux Transports, Neil Kinnock, ont trouvé un terrain d'entente en vue d'un accord sur les transports terrestres. La percée finale a nécessité de nouvelles concessions de la part de la Suisse, en décembre. Les contingents de poids lourds bénéficiant d'un taux d'imposition réduit, tels qu'ils ont été convenus par les parties pour une phase transitoire prévue dès 2001, exerceront une pression accrue sur les produits du trafic marchandises par le rail, alors que, en même temps, la politique se montre plus exigeante à l'égard des CFF. Indépendamment de ces aspects-là, la caution que l'accord apporte à l'introduction de la RPLP doit être considérée comme un succès politique de la Suisse et de sa politique des transports.

Personnel

La direction du personnel a vécu 1998 sous le signe de la préparation à la SA CFF. Elle a été réorganisée dans le courant de l'année avec, à sa tête, un nouveau directeur. Ses structures ont été conçues à la mesure des nouvelles tâches de coordination et de services qui lui incombent. A ce titre, l'unité centrale du personnel assiste désormais les divisions dans la poursuite de leurs objectifs pour ce qui concerne les conditions d'engagement, le droit du travail et la participation, ainsi que sur le marché du travail et en matière de formation professionnelle.

La conduite des services du personnel dans les régions revient aux chargés du personnel à l'intérieur des divisions. Certaines unités ac-

tuelles, d'autre part, vont peu à peu devenir des centres de services, dont l'activité – informatique pour le personnel, formation et perfectionnement, développement du personnel, management et organisation, médecine d'entreprise et du travail, ou encore services sociaux – sera guidée par les besoins des unités organisationnelles des CFF, mais aussi, pour une partie, par ceux de clients externes.

Préparation en vue de la convention collective de travail

Dès 2001, il est prévu que les rapports de travail entre personnel et CFF aient un nouveau fondement juridique. Les CFF sont tenus de préparer, en concertation avec leurs partenaires sociaux, une convention collective de travail (CCT) sur la base du droit applicable au personnel fédéral. La réflexion en vue d'une CCT est maintenant engagée en étroite concertation avec le collectif de négociation des associations du personnel. L'expérience jusqu'à présent montre que l'édification d'un partenariat et d'une culture des relations désormais placés sous le signe du contrat ainsi que la cimentation d'une confiance réciproque constitueront une base importante pour faire aboutir le dialogue et la négociation sur la convention collective de travail.

Organisation du travail et développement du personnel

Améliorer les avantages pour la clientèle, augmenter la productivité et mieux intégrer le facteur humain dans le travail, tels sont les objectifs de PEP – programme de planification de l'affectation du personnel. Un essai pilote, dans la région de vente et de production de Bienne, a fait collaborer des groupes de la manœuvre, des services des bagages et du nettoyage pour qu'ils programment ensemble leur travail, fournissent leurs prestations en commun et répondent collectivement de la qualité. Le bilan, côté entreprise, est une productivité en hausse; côté personnel, davantage de liberté pour aménager son travail et disposer de son temps. La généralisation de PEP sur l'ensemble du réseau est prévue pour les années à venir.

A l'enseigne de Future, un projet à l'échelle de l'entreprise entend promouvoir une culture nouvelle, dans laquelle le souci du client et la mentalité de service sont au centre des réflexions et gestes quotidiens. A l'intérieur de leur secteur d'activité et dans les limites de leurs possibilités, un millier de collaborateurs ont ainsi, avec l'appui de leurs supérieurs, imaginé des mesures inspirées par le souci du client.

Dans la perspective d'une flexibilité accrue et d'une meilleure adéquation au marché, la formation des apprentis aux CFF a été repositionnée: dès l'an 2000, les cycles de formation pour métiers exclusivement ferroviaires seront remplacés par des formations généralement reconnues, à orientation commerciale, artisanale ou technique.

Effectifs et dépenses de personnel

En 1998, les CFF ont employé en moyenne 30 861 personnes, dont 994 en formation. Réduits de 931 unités par rapport à l'année précédente, les effectifs ont été inférieurs de 139 personnes aux prévisions du budget révisé pour 1998. Les dépenses de personnel affichent 47,5 MFr de moins que le budget. Les mesures salariales appliquées en 1997 déjà (sacrifice salarial des cadres, augmentations de salaire réduites de moitié, indemnité de résidence réduite, pas de compensation du renchérissement) ont été reconduites en 1998; elles le seront encore en 1999.

Fondation de la Caisse de pensions des CFF

La Fondation de la Caisse de pensions des CFF a été créée en décembre, et une nouvelle direction nommée. Un conseil de fondation paritaire avait pris ses fonctions en août déjà. Au titre du refinancement, la Confédération a pris à sa charge les prêts accordés aux CFF par la Caisse de pensions, dont elle comblera le découvert sur six ans. L'une des plus grandes caisses de pensions de Suisse, la fondation compte plus de 60 000 affiliés actifs et retraités et dispose d'un capital de quelque 12,6 GFr. L'une de ses activités substantielles consistera à placer sur le marché 90 % de ce capital. Le règlement de la caisse actuellement en vigueur continuera à être applicable, sans changements matériels, jusqu'à la fin de 2000.

Finances

Pour répondre aux attentes de plus en plus exigeantes placées dans les outils de gestion, les systèmes financiers doivent être sans cesse adaptés et développés. C'est là une condition indispensable pour que, à l'avenir, les responsables à tous les niveaux de l'entreprise puissent appuyer leur gestion et leurs décisions sur des données financières pertinentes. Les efforts à cet égard ont porté sur trois secteurs.

Présentation des comptes et bilan d'ouverture

Les travaux pour la présentation des comptes de la SA à partir de 1999 se sont poursuivis activement. Il s'est agi en tout premier lieu de préparer et d'intégrer un nouveau plan comptable et, en particulier, de fixer les contours d'un bilan d'ouverture. Avec le concours de consultants externes, l'examen des postes du bilan a porté sur les estimations et sur les réévaluations nécessaires (réévaluations à la hausse ou à la baisse, provisions) et leur apurement s'est fait avec les autorités fédérales. Les réévaluations ont concerné principalement les immobilisations (installations ferroviaires, matériel roulant, terrains et immeubles, secteur de l'énergie), la caisse de

Fluctuations du personnel au cours des trois dernières années				
	1996	**1997**	**1998**	**Différence 97/98**
Entrées	656	549	504	– 45
dont personnel en formation	448	369	329	– 40
Départs	1457	1500	1673	+ 173
dont				
démissions	741	702	801	+ 99
décès	56	60	56	– 4
retraites:				
administratives	102	127	381	+ 254
pour raisons médicales	254	245	235	– 10
pour raison d'âge	68	70	45	– 25
anticipées	236	296	155	– 141

pensions, la constitution de provisions (notamment pour risques latents), ainsi que les démarcations dans le domaine des produits.

Compte des résultats
Adaptation et élargissement concernent non seulement la présentation des comptes destinée à l'extérieur, mais aussi les instruments de gestion financiers sur le plan CFF interne. La gestion axée sur le résultat final et la responsabilité à l'égard de ce résultat, telles que la réforme de l'entreprise l'exige des unités organisationnelles, doivent s'aider d'un certain nombre d'instruments, moyennant un nouveau compte des résultats. Celui-ci, en tant qu'outil de gestion, est conçu comme un calcul à plusieurs niveaux des coûts imputables aux prestations fournies. Les prestations définies pour l'imputation des coûts offrent une base pour les conventions internes sur les prestations et pour les facturations internes. Le projet inclut également l'harmonisation avec le compte des résultats.

Stratégie SAP
A l'enseigne de leur stratégie SAP, les CFF ont entrepris de remplacer par le projet PISA les applications de comptabilité et de gestion du matériel dans l'ensemble de l'entreprise, ainsi que la planification et la gestion de la production dans les Ateliers principaux. Les anciens systèmes sont remplacés par le logiciel standard SAP R/3 en une seule étape. Par son approche orientée processus, ce projet donne des chances pour accroître la productivité de l'entreprise en améliorant l'organisation et les structures organiques.

Informatique

La cession à la société ATAG debis Informatik AG du secteur informatique «Mise à disposition des plates-formes de production et exploitation d'applications» a eu lieu le 1er avril. 119 collaborateurs des CFF sont ainsi passés à un nouvel employeur. Le contrat conclu porte sur huit ans. Quatre «lignes de services» ont été définies, dont ATAG debis a la responsabilité. Pour l'informatique restée aux CFF, les lignes de force ont été choisies par un nouveau ciblage. Pour l'exercice écoulé, les activités suivantes mérient d'être plus particulièrement relevées.

- La préparation des applications pour le changement de millénaire est au premier plan; il s'agit notamment d'étudier et de tester à fond les systèmes de base pour les trafics voyageurs et marchandises.
- La mise en œuvre de la stratégie SAP, conjointement avec l'unité centrale des finances, a nécessité des travaux dont les premiers résultats, pour la gestion des biens-fonds ou le management des installations, sont satisfaisants.
- Pour assister les tâches de répartition dans la gare de triage de Bâle, le système central BALDIS a été créé, qui assure d'importantes interfaces pour l'échange des données avec le système d'information Cargo CIS 2 des CFF, tel qu'il est utilisé dans l'ensemble de la Suisse.

La présence des CFF sur Internet se développe régulièrement, en trafics voyageurs et marchandises; en novembre, par exemple, plus d'un million de demandes pour des renseignements d'horaire et plus de 100 000 concernant les prix ont été recensées. Les clients marchandises sont, eux aussi, de plus en plus nombreux à consulter le Net pour savoir où en sont leurs expéditions. Les transports de marchandises peuvent être commandés directement via Internet.

A l'avenir, l'informatique devra faire face à plusieurs défis de taille, dont celui du projet EasyRide pour l'introduction d'une carte à puce en trafic voyageurs, ou encore CERES, pour la planification de la production, la répartition et la commande de tous les véhicules moteurs.