

**Zeitschrift:** Rapport de gestion / Chemins de fer fédéraux suisses  
**Herausgeber:** Chemins de fer fédéraux suisses  
**Band:** - (1973)

**Rubrik:** Gestion et personnel

#### **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>**



## Gestion et personnel

### I. Conseil d'administration et direction

#### Conseil d'administration

Les délibérations circonstanciées du conseil d'administration ont eu pour objets, au cours de sept réunions, l'évolution générale du trafic, certains problèmes fondamentaux de personnel, l'énoncé de la politique d'entreprise, le développement du réseau ferroviaire et de la production d'énergie, l'accroissement et la modernisation du parc de véhicules, diverses mesures tarifaires et, ce qui n'était pas moins important, des questions financières. Le président de la direction générale ayant décidé de se retirer, une commission d'abord, puis l'ensemble du conseil ont dû préparer les propositions à soumettre au gouvernement en vue de la nomination d'un nouveau membre et du président de ladite direction. Une commission spéciale s'est occupée du plan d'investissements et du programme financier présentés par la direction générale pour la période de 1974 à 1980, si bien que les administrateurs ont pu, dans la séance du 4 décembre, adopter le mémoire destiné au Conseil fédéral.

Le siège de la direction générale, à Berne, a abrité six des sept réunions du conseil. Celle des 4 et 5 juillet, consacrée notamment à des questions relatives à la production d'énergie, a eu lieu à Finhaut (vallée du Trient); elle s'est terminée par la visite des aménagements hydro-électriques de Barberine et d'Emosson.

Des changements se sont produits parmi les administrateurs. M. Paul Burgdorfer, ancien conseiller national, domicilié à Berthoud, est décédé le 30 juillet, des suites d'une grave maladie; il faisait bénéficier les CFF de sa grande expérience depuis 1957. Pour le remplacer, le Conseil fédéral a fait appel à M. Werner Meier, président de la Fédération suisse des cheminots, à Berne. M. Willi Ritschard, conseiller d'Etat, de Luterbach (SO), administrateur depuis 1965, a été élu au Conseil fédéral, de sorte qu'il a dû présenter sa démission peu avant la fin de l'exercice. Le président Rudolf Meier, Dr h. c., a exprimé au nouveau magistrat sa gratitude et sa reconnaissance pour la contribution qu'il avait apportée à la prospérité du réseau. M. Ritschard a pris la tête du Département fédéral des transports et communications et de l'énergie.

#### Direction

La direction générale s'est réunie en principe chaque semaine pour prendre les décisions lui incombant en tant qu'autorité collégiale et pour examiner les questions essentielles touchant la gestion de l'entreprise. En outre, au cours des conférences des directeurs et des conférences dites de direction, elle a procédé à des échanges de vues avec les directeurs d'arrondissement, en faisant appel parfois à ses chefs de division. De même qu'en 1971 et en 1972, l'une de ces réunions a été organisée sur une base très élargie, avec la participation de tous les chefs de division du réseau et de leurs suppléants. Cette grande conférence, tenue le 5 novembre, a abordé en particulier des aspects importants de la politique d'entreprise et de la restructuration organique envisagée pour le début de 1974 (v. chap. «Etudes et planification»).

Des changements sont aussi intervenus dans le corps directorial. Le président de la direction générale, M. Otto Wichser, ingénieur diplômé EPF et Dr h. c., a pris sa retraite à la fin de l'année. Il était entré au service des CFF le 1<sup>er</sup> octobre 1941 et, après une carrière rapide, avait été nommé par le Conseil fédéral

directeur général le 1<sup>er</sup> juillet 1953, puis président le 1<sup>er</sup> janvier 1966. Le 4 décembre, à la fin de la séance du conseil d'administration, le conseiller fédéral Roger Bonvin, chef du Département des transports et communications et de l'énergie et le président Rudolf Meier ont rendu hommage à l'activité féconde de M. Wichser, en le remerciant chaleureusement de son dévouement au bien de l'entreprise.

Sur la proposition du conseil d'administration, le Conseil fédéral a nommé le nouveau président de la direction générale entrant en charge le 1<sup>er</sup> janvier 1974 en la personne de M. Roger Desponts, ingénieur diplômé, qui était alors à la tête du département commercial et du contentieux. M. Desponts dirige désormais le département des finances et du personnel (v. organigramme, p. II). M. Karl Wellinger, docteur en droit, chef de l'ancien département des travaux et de l'exploitation jusqu'à la fin de 1973, a repris celui des transports. Le nouveau directeur général, choisi aussi par le gouvernement sur l'avis du conseil d'administration, est M. Werner Latscha, docteur en droit, ancien directeur des transports publics de Zurich. M. Latscha est désormais responsable du département de la technique.

M. Arnold Wälti, ingénieur diplômé, chef de la division des usines électriques de la direction générale depuis le début de 1958, s'est retiré pour raison d'âge le 30 juin 1973. Pour le remplacer, le conseil d'administration a désigné M. Peter Schaaf, ingénieur diplômé. A la fin de l'année, M<sup>e</sup> Jules Faure, docteur en droit et avocat, a aussi pris sa retraite après avoir dirigé la division administrative du 1<sup>er</sup> arrondissement depuis le début de 1954. Pour lui succéder, la direction générale a fait appel à M<sup>e</sup> François-Xavier Savoy, avocat. Elle a exprimé aux deux chefs de division retraités ses remerciements et sa reconnaissance pour les nombreux services qu'ils ont rendus au cours de leur longue carrière.

## II. Etudes et planification

Ce domaine étant très vaste, les quelques exemples proposés ci-après ont été choisis de manière à donner une idée de la grande diversité des études et des travaux de planification.

### Réorganisation de la direction générale

L'étude menée avec le concours de l'institut d'organisation industrielle de l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich en vue de la restructuration des Chemins de fer fédéraux est parvenue au terme de sa première étape. Elle a abouti au maintien du collège de trois membres pour la direction générale, au regroupement des secteurs production et vente dans le deuxième département (des transports), au transfert de la division du contentieux au premier département (des finances et du personnel) et à l'intégration de l'économat au troisième département (de la technique). (V. organigramme du 1<sup>er</sup> janvier 1974, p. II.)

Les travaux se poursuivent, car il s'agit maintenant de doter l'entreprise d'un état-major central dans lequel seront fondus le secrétariat général, la division de l'organisation et de l'informatique ainsi que d'autres services de direction. Il sera immédiatement subordonné à la direction générale, qu'il devra seconder. Sa structure est à l'étude.

Ces premières mesures visent notamment à instaurer un mode de gestion plus strict, axé sur les objectifs présents et futurs de l'entreprise, mais aussi à alléger la tâche des directeurs généraux. Au cours de l'étape suivante, il faudra résoudre une série de questions, parmi lesquelles figure la répartition judicieuse des charges entre la direction générale et les directions d'arrondissement.



#### **Changements à la direction générale**

Lors de la dernière conférence de presse tenue en 1973 par la direction générale, le président O. Wichser, Dr h. c., (au milieu) avec, à sa droite et à sa gauche les directeurs généraux R. Desponts, ingénieur diplômé, et K. Wellinger, Dr en droit, a présenté le nouveau collège directorial. Le directeur général désigné pour entrer en fonction au début de 1974, M. W. Latscha, Dr en droit, est à droite sur le cliché et le secrétaire général, M. J. Britt, Dr ès sciences économiques, à gauche.

#### **Ligne de base du Saint-Gothard**

Après avoir consacré plusieurs années à l'étude des six formules proposées, la commission «Tunnels ferroviaires à travers les Alpes», dans sa séance du 22 juin 1970, s'est prononcée à une forte majorité en faveur du percement d'un tunnel à la base du massif du Saint-Gothard. Cet organisme, composé de représentants des milieux politiques et d'experts en matière de transports, avait été créé en novembre 1963 par le Département fédéral des transports et communications et de l'énergie. Dans le rapport de gestion des CFF pour 1971, le problème capital des liaisons ferroviaires à travers les Alpes a fait l'objet d'un ample exposé, où la direction générale a exprimé son propre point de vue en concluant qu'il appartenait désormais aux autorités politiques de trancher cette importante question, qui intéresse non seulement la Suisse et les Chemins de fer fédéraux, mais l'Europe entière.

Bien que la décision soit encore attendue, les études et l'élaboration des projets se sont poursuivis, à la demande expresse du Conseil fédéral. Du fait qu'il est définitivement admis, depuis 1972, que le tunnel de base s'étendra d'Amsteg à Bodio, il a été possible, avec le concours des communes intéressées et du canton du Tessin, d'établir les plans définitifs de la ligne d'accès au souterrain entre Bodio et Biasca.

Les sondages tectoniques relatifs au percement sont achevés. Quelques forages sont toujours en cours, en vue de la détermination de la nature du terrain à l'échelle locale. En ce qui concerne les grands ouvrages nécessaires, savoir le tunnel à double voie (avec galerie latérale et trois puits intermédiaires d'attaque et de ventilation) et les tronçons adjacents, la mise au point du projet général de construction progresse. On a déjà examiné certains problèmes tels que ceux que posent l'alimentation en courant de traction, le logement de la main-d'œuvre et la fourniture des agrégats du béton. Parallèlement à ces activités, la documentation requise pour la procédure d'approbation des plans a été complétée. Au stade actuel des études et de la planification, aucun obstacle d'ordre technique ne s'oppose plus à l'ouverture des chantiers.

#### **Le plan directeur du chemin de fer européen**

La commission de recherche prospective instituée par l'Union internationale des chemins de fer (UIC) a élaboré un plan directeur des infrastructures du réseau ferré européen de l'avenir. Présenté au public lors d'une conférence de presse, ce document a eu une telle résonance qu'il convient d'en esquisser ici les objectifs.

Très tôt, la plupart des chemins de fer du continent ont normalisé d'un commun accord les caractéristiques essentielles de leur équipement technique, afin que le matériel roulant puisse être échangé aux frontières. Toutefois, l'efficacité des services internationaux n'est pas liée uniquement à la libre circulation des véhicules: il faut aussi un ensemble homogène de lignes orientées selon les grands courants de trafic et portées à un niveau de qualité uniforme en matière de débit. Du fait que les différents réseaux d'Europe ont été conçus et développés dans une optique surtout régionale et nationale, les liaisons ferroviaires actuelles ne suffisent pas toujours aux besoins du marché international des transports.

Ces dernières années, la circulation s'est développée au point que de grandes artères sont saturées, ce qui a obligé plusieurs chemins de fer à compléter leur infrastructure. Ils ont alors constaté qu'au lieu d'augmenter simplement le nombre de voies des lignes existantes, il est préférable de rechercher de nouveaux tracés ouvrant au système classique rail-roue le domaine des vitesses de 200 à 300 km/h, parfaitement réalisables du double point de vue technique et économique. Entre Rome et Florence, une ligne directe qui pourra être parcourue à 250 km/h est en construction depuis 1970. Une première section de 122 kilomètres doit être inaugurée en 1975. En France, des lignes prévues pour 300 km/h existent à l'état de projet entre Paris d'une part, Lyon, l'entrée du tunnel sous la Manche et la Belgique d'autre part. L'Allemagne entend aménager 950 km de lignes rapides d'ici à 1985. En Suisse, la modernisation des grands axes nord-sud et est-ouest est à l'étude.

De crainte que ces réalisations ne soient à leur tour inspirées trop exclusivement par des intérêts purement nationaux, au lieu de se conformer à l'idée moderne du chemin de fer européen, l'UIC, au début de 1971, a chargé un groupe de travail d'étudier le plan directeur dont il est question ici. Dans l'été de 1973, la première phase de ce travail a abouti à la rédaction d'un rapport qui a été soumis à l'appréciation des gouvernements et des entreprises ferroviaires intéressés. Ce document désigne, parmi les itinéraires reliant les régions où la demande de transport est particulièrement forte, ceux qui doivent former le futur réseau de grandes lignes internationales. Pour être compétitifs face à l'automobile sur les longues distances et à l'avion sur les trajets n'excédant pas 500 km, les trains devront atteindre une vitesse commerciale d'au moins 135 km/h. Compte tenu des arrêts en cours de route et des ralentissements à observer aux abords des grandes agglomérations, cela implique des vitesses d'au moins 200 km/h en rase campagne.

Un rôle décisif est dévolu non seulement au critère de rapidité, mais encore à la fréquence des services offerts et à leur régularité. Aussi le plan directeur porte-t-il sur la fixation à un niveau uniforme de la capacité de transport quantitative, sur la configuration de la voie, sur les équipements techniques et opérationnels, sur l'aménagement des gares de jonction et sur le passage d'un moyen de transport à l'autre (chaîne d'acheminement continue), tant pour les voyageurs que pour les marchandises et quelle que soit la distance totale.

## Le plan directeur européen

Projet de réseau ferré de l'avenir  
établi par l'Union internationale des chemins de fer (UIC)



Les liaisons entre les différents pôles de l'économie européenne ayant fait l'objet d'une première sélection, un certain nombre d'axes principaux ont d'abord été examinés de façon approfondie, savoir Barcelone-Narbonne, Chambéry-Turin, Bâle-Milan, Munich-Vérone, Grande-Bretagne-continent. Ces «études d'axe» définissent, en conformité du plan directeur, les exigences qualitatives et quantitatives à l'horizon de 1985 et au-delà; elles indiquent les mesures à prendre dans cette perspective.

Dans une seconde phase, les avis exprimés par les gouvernements et les chemins de fer d'Etat ainsi que les résultats d'investigations spéciales consacrées aux prestations à longue échéance (prospection des marchés et pronostics) permettront à un groupe de travail de formuler des propositions concrètes au sujet des tronçons de ligne et des gares de jonction à moderniser ou à reconstruire en vue de l'application du plan directeur.

## Planification d'ensemble à long terme

Aussi bien la complexité et l'accélération croissantes des développements sociaux, politiques, économiques et techniques que l'évolution des transports nationaux et internationaux amènent les Chemins de fer fédéraux à se préoccuper beaucoup de l'avenir. Ils s'efforcent de discerner, dans une perspective aussi lointaine que possible, les problèmes que le réseau devra affronter et les mesures à prendre pour les résoudre. A cet effet, leurs principaux instruments de travail sont la charte définissant la politique d'entreprise et une planification à long terme très élaborée. Ladite charte désigne les tâches et les finalités essentielles. Dans le cadre ainsi tracé, la planification d'ensemble et les planifications sectorielles permettent de voir si les objectifs sont accessibles, qualitativement et quantitativement. Il s'agit en outre de les harmoniser entre eux, de les concrétiser et d'arrêter les mesures d'application. Le résultat de ce processus itératif est ensuite repris dans le plan d'ensemble à long terme, qui assigne aux plans sectoriels leurs buts spécifiques, lesquels seront à leur tour précisés et concrétisés.

Le plan d'ensemble à long terme est établi pour une période déterminée, qui rejoint l'horizon de planification. Les nouvelles techniques d'exploitation et les grands ouvrages réclamant des délais prolongés, cet horizon doit être aussi éloigné que possible, sans se trouver cependant au-delà des limites compatibles avec l'appréciation des situations futures. Les CFF ont choisi de tabler sur un espace de quinze ans. Le plan d'ensemble doit être mis à jour périodiquement, ce qui prend environ une année, de sorte qu'il apparaît opportun de maintenir un intervalle de trois ans entre deux opérations.

Pour rédiger le mémoire qu'il a présenté au Conseil fédéral le 4 décembre 1973 au sujet du plan d'investissements et du programme financier 1974-1980 des CFF, le conseil d'administration s'est fondé sur un premier processus de planification, certes encore restreint, mais organisé dans la perspective de 1980. Le Parlement devra se prononcer sur le financement, ce qui se répercute sur les réalisations. La prochaine révision, à l'horizon de 1990, en sera profondément influencée. Il est prévu de l'entreprendre dans l'été de 1975. D'ici là, les données statistiques, les méthodes de calcul, les critères d'appréciation et les autres références – dont certains modèles de simulation – devront être affinés et améliorés.

## III. Collaboration internationale

L'Union internationale des chemins de fer (UIC) est entrée en 1972 dans son deuxième demi-siècle d'existence, qui va être dominé pendant une période prolongée par les trois grandes questions du management, de la prospective et de l'attelage automatique.

L'adaptation des structures décidée en 1972 s'est faite progressivement et le comité de coordination nouvellement créé s'est mis à l'ouvrage. Il a déjà établi pour tous les organes de l'UIC un programme d'activité qui embrasse les questions actuellement à l'étude et dégage surtout les critères de priorité.

Le plan directeur du chemin de fer européen de l'avenir, c'est-à-dire la présentation intégrée de ce réseau par les soins de la commission de recherche prospective, éveille un vif intérêt, aussi bien parmi les gouvernements et les organisations supranationales s'occupant des transports que dans le grand public (v. p. 14).

Il est indispensable pour les chemins de fer européens d'avoir en matière de transports une politique dûment formulée à l'échelon continental et au moins harmonisée dans ses principes. La route à parcourir pour atteindre cet objectif est malheureusement semée d'obstacles suscités par les intérêts divergents des partenaires. L'année 1973 n'a pas permis d'enregistrer de grands progrès. La réunion des ministres des transports des Communautés européennes, qui avait été maintes fois différée, s'est finalement tenue les 18 et 19 décembre, mais le bilan en est insignifiant.

La décision formelle d'introduire l'attelage automatique dans les réseaux européens n'est plus très récente, mais des questions de financement ont empêché quelques chemins de fer d'Etat d'accepter pour période de transition les années 1981 à 1985, comme le proposait la Conférence européenne des ministres des transports (CEMT). Aussi l'UIC a-t-elle résolu de reporter au commencement de 1985 le début de l'opération, qui devra être aussi brève que possible.

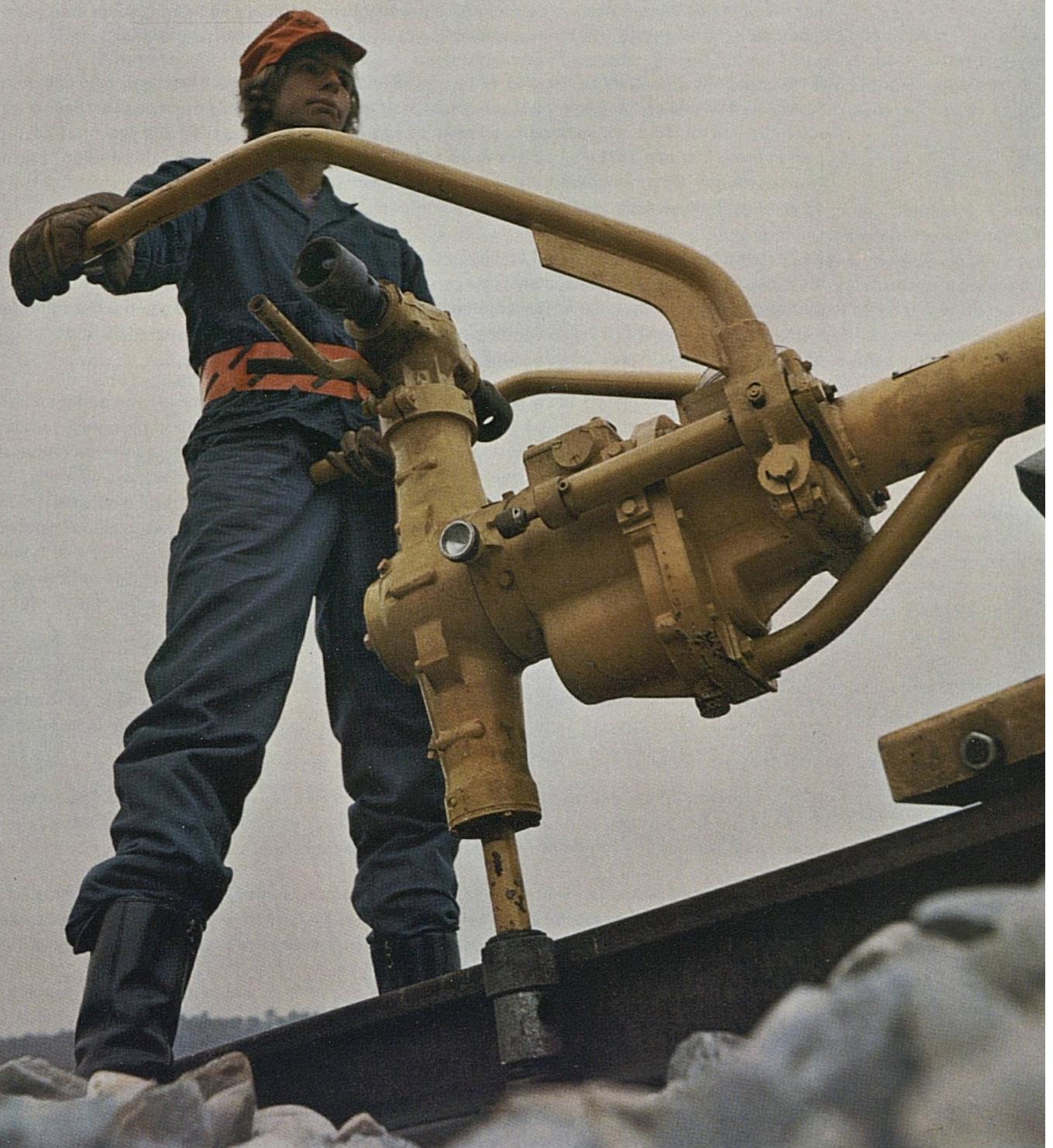
Il sied de relever ici l'effort tenté en commun par les réseaux pour élaborer une politique commerciale en matière de trafic international tout en recherchant, en vue de cette collaboration, des solutions pratiques et équitables. Le succès de cette entreprise implique une analyse systématique et permanente du marché des transports internationaux, afin que l'offre puisse être adaptée aux besoins de la clientèle. Parmi les buts vers lesquels la commission commerciale tend avec assiduité figurent non seulement l'uniformisation et le perfectionnement des procédures administratives et des méthodes de travail, le rapprochement des politiques commerciales des réseaux, une meilleure harmonisation des tarifications intérieures destinée à faciliter la formation des prix, mais encore la mise en usage d'imprimés tarifaires uniformes dans le trafic international. Elle a en outre étudié les conditions de concurrence entre les différents modes de transport, de même que les possibilités de les faire collaborer entre eux.

La Conférence européenne des horaires des trains de voyageurs et des services directs (CEH) a tenu sa session technique au siège de l'UIC, à Paris, en septembre. De nouvelles relations internationales ont été créées et des modifications apportées pour 1974-1975 aux horaires établis lors de la réunion de Saint-Gall en principe pour la période de 1973 à 1975.

L'Union internationale des voitures et fourgons (RIC) a poursuivi ses études sur l'ajustement à la réalité économique des taux de rémunération du kilomètre-essieu des véhicules à voyageurs et sur le recensement séparé des prestations régulières et exceptionnelles fournies par ce matériel.

Les organes supérieurs de l'Union internationale des wagons (RIV) se sont réunis à titre extraordinaire à Utrecht en novembre. Le résultat essentiel de leurs travaux a été l'adoption de nouveaux statuts et la décision de relever le taux de la location des wagons d'environ 27 pour cent à compter du 1<sup>er</sup> juillet 1974.

Les études menées depuis un certain temps en vue d'englober dans le parc EUROP des véhicules autres que les wagons couverts, les tombereaux et les wagons plats, tous à deux essieux, ont abouti. Ce parc comprend désormais du matériel de sept types et a une consistance de 316 000 unités représentant environ 45 pour cent des wagons en possession des neuf réseaux de la communauté EUROP. Les travaux vont d'ailleurs reprendre. Il s'agira de préparer l'incorporation de véhicules d'autres catégories, d'accroître le rendement global du parc par un meilleur équilibrage journalier et de répartir plus équitablement l'ensemble des charges afférentes au matériel roulant.



La Convention internationale concernant le transport de marchandises par chemins de fer (CIM) révisée en 1970 doit entrer en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1975. De ce fait, le Comité international des transports par chemins de fer (CIT) a consacré l'essentiel de son activité à l'élaboration de nouvelles prescriptions d'exécution. Il a cependant aussi contribué à la refonte des deux règlements relatifs au transport des wagons de particulier et des conteneurs (annexes IV et V de ladite convention).

Pour clore cette énumération, il faut encore mentionner la réunion élargie du Comité de gérance de l'UIC et de l'Association internationale du congrès des chemins de fer (AICCF), qui a eu lieu à Lausanne du 3 au 9 juin. Les travaux, auxquels assistaient 350 délégués, avaient pour thème la participation du chemin de fer dans les transports publics des voyageurs des grandes agglomérations. Leurs conclusions montrent que le rail, qui se prête parfaitement aux applications de l'automatique et de la cybernétique, peut apporter des solutions appropriées aux problèmes du transport urbain, pour peu que le concours financier des collectivités soit assuré.

#### **IV. Personnel**

##### **Questions de portée générale**

Dans le secteur du personnel, les efforts se concentrent toujours sur le recrutement de collaborateurs capables. Les campagnes organisées à cet effet ne sont pas demeurées entièrement vaines; elles ont permis en particulier de trouver un nombre suffisant d'apprentis de gare des deux sexes. Ce succès montre que les jeunes ressentent encore de l'attrait pour le chemin de fer, mais il ne saurait dissimuler les vides qui subsistent par exemple dans les services de la manœuvre, des marchandises et du nettoyage des voitures ou encore parmi le personnel chargé de l'entretien de la voie. Surtout dans le rayon des grands centres, le manque de bras n'a rien perdu de son acuité. De plus, les contingents d'embauche absolument indispensables ces prochaines années ne font guère espérer une détente. Grâce à l'exploitation des bases de données gérées par l'ordinateur, les CFF ont pu prévoir l'évolution des structures et des effectifs du personnel jusqu'en 1992. L'analyse des résultats, opérée également par l'ensemble électronique, a fait connaître l'ordre de grandeur des relèves annuelles à envisager par service et par groupe de filières. La programmation en matière de personnel, qui se fonde sur les chiffres effectifs et tient compte des variations pronostiquées, est un élément capital de la planification d'ensemble.

Une réflexion sur cette programmation à long terme a abouti à quelques décisions essentielles. C'est ainsi que la direction générale est entrée en pourparlers avec l'Office fédéral de l'industrie, des arts et métiers et du travail (OFIAMT) en vue de faire assimiler l'apprentissage de gare à un apprentissage professionnel sanctionné par la loi. Il est en outre question d'instituer, dans un deuxième temps, un apprentissage du même ordre pour les employés d'exploitation. Une telle mesure se traduirait par une promotion sociale des intéressés, ce qui faciliterait le recrutement.

Dans les circonstances présentes, il n'est pas étonnant que la légère augmentation (168 unités) de l'effectif moyen du personnel ne se soit pas du tout répercutee sur les catégories dans lesquelles la pénurie est la plus forte. La moitié exactement des nouveaux venus est allée dans les bureaux de la direction générale et des directions d'arrondissement, l'autre moitié au service de la traction, pour rejoindre de préférence les équipes de conduite. Dans le service des travaux comme dans celui de l'exploitation, l'exercice s'est de nouveau soldé par une faible contraction du nombre des agents.

La moyenne annuelle des effectifs a été la suivante:

Champ d'activité	1972	%	1973	%
Direction et administration: personnel de la direction générale et des directions d'arrondissement	3 554	8,5	3 755	9,0
Gares: chefs de gare, commis et employés d'exploitation, personnel féminin, etc.	19 832	47,5	19 725	47,0
Traction: mécaniciens de locomotive, ouvriers professionnels de dépôt, visiteurs, etc.	4 707	11,3	4 917	11,7
Accompagnement des trains: chefs de train, contrôleurs, etc.	3 002	7,2	3 000	7,2
Surveillance et dégagement de la voie: personnel du service des barrières et des lignes	994	2,4	1 015	2,4
Entretien des installations et appareils: personnel des services des travaux, etc.	4 302	10,3	4 155	9,9
Entretien du matériel roulant: chefs ouvriers, spécialistes des ateliers principaux et des dépôts	3 720	8,9	3 758	9,0
Production et distribution du courant: personnel des usines électriques et des sous-stations	219	0,5	217	0,5
Autres agents, y compris le personnel de la navigation sur le lac de Constance	1 420	3,4	1 376	3,3
<b>Total</b>	<b>41 750</b>	<b>100,0</b>	<b>41 918</b>	<b>100,0</b>

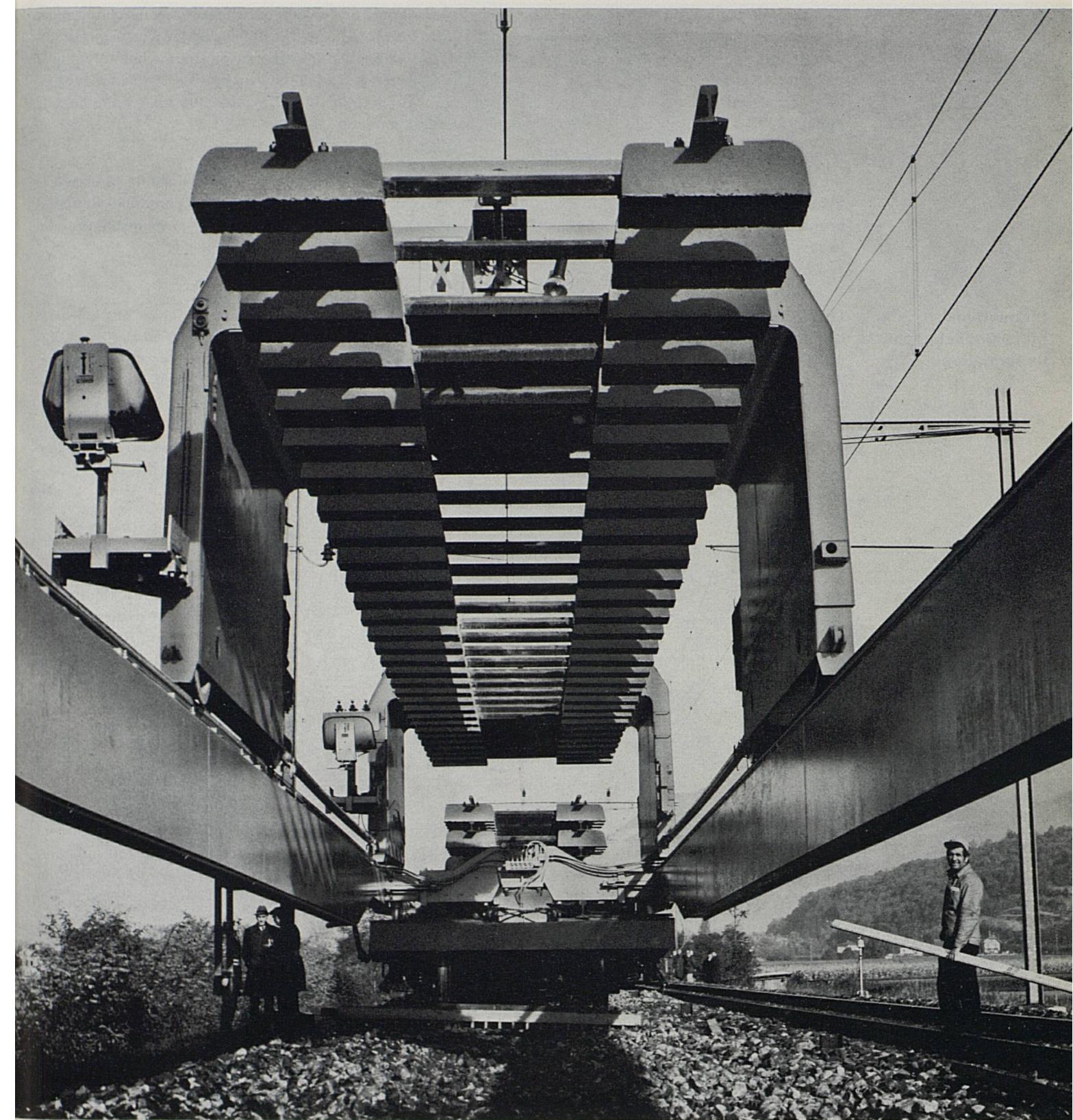
Tant l'arrêté fédéral approuvant l'état des fonctions que l'arrêté du Conseil fédéral relatif à leur classification ont occasionné de profonds changements dès le 1<sup>er</sup> janvier. Leur incidence sur les salaires devrait faciliter le recrutement. Dans le courant de l'année, les mesures d'application qui régissent les nominations et les promotions durent être remaniées. Il s'agissait alors

- de préciser les conditions d'accès aux différentes fonctions
- d'établir le catalogue des caractéristiques permettant d'assimiler une activité donnée à une fonction classée
- de mettre sur pied un nouveau système pour évaluer les postes administratifs et les rattacher à des fonctions appropriées
- de déterminer l'importance respective des services (gares et stations) d'après le volume de leur trafic, ce dont dépendra en partie le classement de leur personnel.

Il a fallu en outre prévoir des dispositions transitoires et des ajustements en ce qui concerne les éléments complémentaires de la rétribution tels que les allocations en général, les indemnités du personnel roulant, etc. Le seul point de la classification qui était encore contesté, savoir le rang à accorder aux employés de la manœuvre, a pu être réglé pour le 1<sup>er</sup> janvier 1974, le personnel expérimenté de cette catégorie montant d'une classe dans l'échelle des traitements. Cette revalorisation a entraîné quelques améliorations dans d'autres services, pour des agents d'un certain âge. Le nouveau système d'estimation des postes fera date, car il permet d'évaluer chacune des places de travail des secteurs administratif et technique pour la ranger dans une classe de traitement. Les données élémentaires sont fournies par le cahier des charges que le supérieur a établi avec le concours de son collaborateur. Ces travaux vont de pair avec un examen des structures organiques.

#### **Renouvellement mécanisé des voies**

Le matériel hautement mécanisé dont vient de se doter le service chargé du renouvellement des voies permet de remédier au manque de main-d'œuvre et de ménager l'effort physique des ouvriers, tout en accroissant la productivité.



Des solutions en harmonie avec la situation actuelle du marché de l'emploi ont aussi été recherchées en ce qui concerne les conditions d'engagement et la durée du travail. Une modification apportée à la loi sur le statut des fonctionnaires fédéraux a élargi les domaines où les agents des deux sexes se trouvent sur un pied d'égalité. Désormais, les rapports de service de la collaboratrice mariée peuvent être semblables à ceux de son homologue masculin. La femme célibataire qui change d'état civil ne perd plus obligatoirement la qualité de fonctionnaire; elle perçoit même l'allocation de mariage.

Au printemps de 1973, la direction du 1<sup>er</sup> arrondissement, à Lausanne, et quelques divisions de la direction générale, à Berne, ont adopté l'horaire mobile à titre d'essai. Lors d'une consultation, le personnel visé s'est prononcé à une écrasante majorité pour le maintien de cette innovation, si bien que l'on envisage d'introduire le système dans tous les services administratifs.

#### **Instruction du personnel et centre de formation**

La productivité de l'entreprise dépend pour une large part de l'instruction du personnel. Cette dernière détermine en outre le comportement de l'agent au travail. Naguère, les Chemins de fer fédéraux ne préparaient à leur tâche que les candidats aux professions typiquement ferroviaires: mécanicien de locomotive, agent du mouvement, contrôleur, etc. Depuis quelques années, ils tiennent beaucoup à généraliser cette méthode, car s'ils veulent disposer d'une main-d'œuvre qualifiée, par exemple pour la pose des voies, ou encore dans les services de l'exploitation et de la traction, les possibilités de formation jouent un rôle qui n'est pas des moindres. Le nouveau programme d'instruction de base pour les apprentis d'exploitation et les monteurs de voies a donné des résultats positifs. Le perfectionnement systématique des instructeurs et des chefs de gare responsables des apprentis a fait l'objet d'une attention soutenue.

La formation des agents destinés à une fonction de commandement a été intensifiée. Vingt-cinq cours de chefs et autant de sessions complémentaires réservées à d'anciens participants ont permis de renforcer quelque peu l'instruction des cadres. Près de mille de ces derniers, de tous les échelons hiérarchiques, ont ainsi été préparés l'année dernière. Un enseignement sur l'économie d'entreprise a en outre été dispensé aux cadres supérieurs; il avait pour objet d'amener les intéressés à prendre conscience du rapport coût-prestations – condition essentielle du succès en matière de gestion – et de les initier à l'art de prendre des décisions.

Les préparatifs en vue de l'édification du centre de formation CFF ont marqué un tournant. Après avoir étudié à fond plus de trente offres de terrains situés dans diverses régions, la direction générale et le conseil d'administration ont décidé d'acquérir un domaine dans les communes de Morat et de Montilier. Le prix et l'emplacement de cette propriété, de même que ses possibilités d'aménagement, en imposaient le choix. Son accès étant aisément accessible de toutes les parties du pays, les temps de voyage seront réduits au strict minimum pour les milliers de participants aux cours. La proximité de Berne permettra en outre aux chefs de la direction générale de coopérer à l'instruction plus activement que ce ne serait le cas si le centre était plus éloigné. Pour les constructions, le programme d'approche est déjà au point.

Le service psychologique a procédé à plus de 1900 appréciations comportant un diagnostic d'aptitude. Il a en outre été appelé à participer de manière intensive à l'élaboration d'épreuves écrites pour les examens professionnels dans le cadre de la formation du personnel d'exploitation. L'effort a porté sur l'organisation de quatre séminaires de deux semaines pour les maîtres professionnels et de onze de quatre jours pour les maîtres d'apprentissage (chefs de gare, chefs de train et contrôleurs). Le travail fondamental était en rapport avec la planification du centre de formation. Les nouvelles filières du service de l'exploitation ont fait l'objet d'une vaste étude fondée sur les relations entre l'homme et l'organisation. Le dépouillement des résultats des consultations est en cours.



## Prévoyance sociale

La construction de logements pour le personnel a encore reçu un encouragement systématique, dans les limites des moyens disponibles. Grâce aux prêts accordés aux CFF par l'Administration fédérale des finances pour des appartements à caractère social, environ 340 nouvelles habitations en coopérative ont pu être mises sous toit. Si les ressources ne tarissent pas, il devrait être possible de financer chaque année quelque 300 appartements de ce genre. Tout est encore mis en œuvre pour acquérir des droits d'habitation dans d'autres coopératives. Stimulés par les bonnes expériences faites à Bâle et à Zurich, les CFF envisagent de créer de nouveaux foyers pour célibataires dans d'autres agglomérations. L'un d'eux est déjà en construction à Genève; il comprendra 90 lits. Le premier home d'apprentis est actuellement édifié à Daeniken; il hébergera les monteurs de voies.

Malgré le relèvement des prix intervenu au début de 1973 dans les trente-cinq restaurants du personnel des CFF, les déficits et les rénovations ont nécessité un appoint considérable. La direction générale a approuvé un programme de modernisation à long terme, afin que les locaux et les installations puissent être adaptés aux exigences actuelles en matière de restauration collective.

Le travail social à l'échelon individuel a été développé, ce qui s'est traduit par l'engagement de trois nouveaux assistants sociaux – un par arrondissement – formés spécialement pour venir en aide aux toxicomanes. La caisse et le fonds de secours ainsi que les services de prêts ont renfloué des budgets déséquilibrés par les incidences financières d'une maladie ou par d'autres facteurs.

Avec l'appui de la caisse de secours, les CFF ont acheté sept appartements à Loèche-les-Bains. Six autres étant déjà loués en permanence, il y en a maintenant treize en tout à la disposition des rhumatisants (agents en activité ou bénéficiaires de rente) qui doivent faire une cure. La demande est d'ailleurs très forte. La modernisation du chalet acquis par les CFF en 1956 au Hasliberg est terminée. Cette maison est utilisée chaque année tant pour les camps de ski des apprentis et apprenties que pour des cours; elle héberge aussi des familles de cheminots en vacances. Les nouveaux téléphériques de Meiringen à Planplatte donnent au chalet un regain de popularité, aussi bien en hiver qu'en été.

## Prévention des accidents

La protection des voyageurs, des agents et des tiers qui pourraient être en danger au passage des trains ou des mouvements de manœuvre est d'une importance capitale. Pour chacun, l'essentiel est d'être plus visible, afin d'être averti à temps. Le projet de règlement concernant les équipements protecteurs des personnes occupées sur la voie et dans ses abords répond à cet impératif. Il a fallu non seulement élaborer des consignes valables sur le plan interne, mais encore des dispositions applicables aux nombreux tiers qui se tiennent régulièrement ou occasionnellement dans la zone critique. Des instructions analogues sont en préparation pour les cheminots étrangers travaillant dans les gares frontières, pour le personnel des PTT et pour les fonctionnaires des douanes. La nouvelle réglementation doit entrer en vigueur en 1974.

## Assurances

A eux seuls, les changements apportés à la classification des fonctions et au régime des promotions ont fait monter de 20,9 millions de francs les gains assurés par la caisse de pensions et de secours. Cette augmentation a nécessité le paiement d'une cotisation unique de la part des affiliés, tandis que les Chemins de fer fédéraux doivent rémunérer la nouvelle charge de la réserve mathématique après l'imputation des cotisations des assurés. Cela étant, le déficit de ladite réserve s'est accru de 47 millions de francs. En fin d'exercice, la caisse de pensions et de secours comptait 34 512 assurés (1972: 34 515) et 3099 déposants (3134). La somme des gains assurés s'élevait à 634,4 millions de francs (567,2). Des rentes ont été servies à 19 744 personnes (19 969), ce qui a absorbé durant l'année 148,3 millions de francs (129,8). De plus amples détails figurent dans le rapport annuel de la caisse.

Un supplément des statuts de la caisse maladie des CFF est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet. L'assurance des soins médicaux et pharmaceutiques a relevé sensiblement ses prestations, surtout pour les séjours

dans les hôpitaux et autres établissements similiaires. La contribution aux soins dentaires, à l'acquisition de moyens auxiliaires, etc. a été adaptée au renchérissement et la caisse participe maintenant à la rétribution d'aides soignantes et d'aides familiales. Les cotisations de ladite assurance durent être augmentées, afin que soit maintenu son équilibre financier. La caisse maladie a enregistré un excédent de recettes de 2,0 millions de francs (0,5 million). A la fin de l'année, 42 782 hommes (42 797), 14 856 femmes (14 437) et 9802 enfants (9555) étaient affiliés. Des précisions figurent encore dans le rapport annuel de l'institution.

#### Service médical

Malgré la multiplicité des installations techniques, la santé des agents reste l'un des facteurs essentiels de la sécurité, qu'il s'agisse du transport des personnes et des biens ou du déroulement de toutes les tâches de l'entreprise. C'est pourquoi la division médicale fait appel à des médecins privés pour déterminer l'aptitude physique des postulants. En 1973, 2938 candidats se sont présentés à la visite médicale d'admission; 2671 (90,9 p. cent) ont été déclarés aptes au service du chemin de fer, sans aucune restriction d'ordre sanitaire. Mais ce n'est là que la première des tâches spécifiques de la division.

Bien des professions ferroviaires comportent de grandes responsabilités. En particulier, les dangers de l'exploitation imposent des exigences élevées au personnel assurant des fonctions de sécurité. L'état de santé des mécaniciens de locomotive, par exemple, revêt une très grande importance, ce qui astreint la division médicale à les convoquer tous, sans exception, à des contrôles périodiques. L'an dernier, 95,5 pour cent des mécaniciens examinés ont été reconnus parfaitement sains et autorisés à poursuivre leur activité sans restriction. En revanche, par précaution, 3,5 pour cent sont désormais tenus d'assurer leur service en compagnie d'un collègue et un pour cent ont dû renoncer à conduire des véhicules moteurs. Les intéressés ont souvent beaucoup de peine à admettre de telles décisions, mais chacun d'eux convient en définitive que la sécurité de l'exploitation passe avant la satisfaction professionnelle.

Prévenir vaut toujours mieux que guérir. L'expérience enseignant que la tuberculose, par exemple, provoque des absences de très longue durée et que le danger de contagion rend cette affection particulièrement inquiétante, la division médicale organise périodiquement, depuis des années, des contrôles radiographiques des poumons, non seulement pour les agents du chemin de fer, mais pour tout le personnel de la Confédération. Durant l'exercice, 33 530 radiographies ont été faites. Les 39 510 clichés tirés en 1972 avaient amené la découverte de neuf cas de tuberculose pulmonaire, ce qui prouve que ce mal n'a pas complètement disparu.

La grippe ne présente généralement pas un tableau clinique alarmant. Pourtant, en cas d'épidémie, bien des personnes sont victimes de la contagion. Un sérum antigrippal a permis d'organiser des campagnes de vaccination préventive dont les bons résultats sont révélés par la statistique de la morbidité.

Malgré les visites médicales d'admission, les contrôles périodiques et les mesures prophylactiques, il arrive parfois qu'au cours de leur carrière des cheminots deviennent, médicalement parlant, inaptes à exercer leur profession, surtout lorsqu'ils souffrent de rhumatismes ou de troubles circulatoires. La solution consiste à muter ces agents dans un secteur d'activité à leur portée. Au cours de l'exercice considéré, 91 personnes (1972: 123) ont dû abandonner définitivement leur fonction attitrée. Un nouveau travail, compatible avec leur état de santé, put être confié à 54 collaborateurs (1972: 40). L'assurance invalidité a financé le recyclage de neuf d'entre eux.

La durée des absences pour cause de maladie ou d'accident (morbidité) a été en moyenne de 15,36 jours par agent. Ce chiffre est légèrement supérieur à ceux de 1972 (14,82 jours) et de 1971 (15,19 jours). Depuis novembre dernier, toutes ces absences sont traitées par l'ordinateur pour l'ensemble du personnel.

## V. Le décompte du trafic à l'ère de l'électronique

Les modes de décompte sont en perpétuelle mutation depuis que la décision a été prise de les réformer, c'est-à-dire en 1954 pour les transports de marchandises et en 1963 dans le secteur des voyageurs. Il s'agit d'obtenir un système simple de mise en compte, qui procure un gain de temps et qui soit à la portée du personnel disponible. Simultanément, les contrôles et l'information relatifs aux résultats du trafic doivent être améliorés.

L'installation de distributeurs automatiques de billets dans les services voyageurs est achevée depuis la fin de 1969; 295 appareils sont répartis dans 221 gares CFF et 88 dans des entreprises concessionnaires. La dernière imprimante de billets au guichet a été mise en usage aux CFF à la fin du mois de janvier 1973, date qui marque l'achèvement d'une mesure de rationalisation amorcée en 1965 par la pose du premier prototype et exécutée ensuite en deux étapes. A l'heure actuelle, 297 gares CFF disposent d'un parc de 404 imprimantes et 45 unités équipent 38 recettes d'entreprises concessionnaires. Quarante millions de titres de transport sont imprimés chaque année aux guichets des CFF et cinq millions sont délivrés par les distributeurs automatiques. L'imprimerie centrale peut dès lors limiter sa production annuelle à huit millions de billets Edmonson, destinés aux gares dépourvues d'imprimante.

La mise en place de la dernière imprimante ne marque pas la fin de l'extension de la mécanographie dans le secteur voyageurs. Il faudra, ces prochaines années, intégrer les titres de transport à prix fixe dans la comptabilité mécanographique. Cette opération implique le recours au système dit des casiers (du procédé traditionnel qui consiste, lors de la vente, à retirer de leur casier les billets déjà imprimés). Le fait nouveau est qu'il ne reste plus qu'à annoncer à l'ensemble électronique de gestion (EEG) les numéros des billets non vendus, la comptabilité étant l'affaire de l'ordinateur. Cette méthode est déjà appliquée depuis un certain temps dans le trafic international, pour les billets à destination fixe.

Ces trois systèmes de vente et de mise en compte (imprimante de guichet, distributeur automatique et casiers) présentent un grand avantage pour les organes de contrôle. L'ordinateur exécute en effet des travaux comptables pour les points de vente et fixe la quote-part des entreprises de transport concessionnaires et des chemins de fer étrangers. On abordait en l'occurrence un domaine parfois inconnu, par exemple en ce qui concerne l'introduction des données dans l'EEG, mais les innovations se sont révélées efficaces.

Pour approvisionner en titres de circulation entièrement imprimés les services des CFF, les entreprises de transport concessionnaires et les agences de voyages, il fallait en tenir en réserve de 340 000 sortes. Actuellement, 243 000 sont intégrées dans le traitement mécanographique, ce qui représente une proportion supérieure à 70 pour cent.

La réservation électronique des places, limitée pour l'instant au trafic Suisse-étranger, a permis d'établir sur une nouvelle base le décompte des taxes et des suppléments pour les places louées. Les montants dus par les points de vente sont enregistrés et calculés par l'EEG. La compensation avec les chemins de fer étrangers est opérée également d'après les données mémorisées par l'ordinateur. Les CFF sont pour le moment les seuls à avoir intégré ce mode de décompte dans le système mécanographique.

Deux nouveaux prototypes de distributeurs automatiques, d'une capacité accrue, ont été commandés, tant pour offrir aux voyageurs un plus large choix de billets que pour remédier au manque de personnel. Ces appareils sont prévus pour 320 destinations au maximum, huit sortes de billets (simple course, aller et retour, 1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> cl., à plein tarif ou à moitié prix) pouvant être retirés pour chacune d'elles. Ils acceptent les espèces métalliques et les coupures de vingt francs; ils rendent la monnaie jusqu'à concurrence de 19 fr 90. En vue des opérations mécanographiques, tous les détails de chaque vente sont enregistrés sur une bande magnétique.



Dans le trafic marchandises, la réforme du mode de décompte est achevée depuis 1960. Elle s'est traduite essentiellement par la création, pour le trafic suisse, d'une lettre de voiture en quatre parties qui est la pièce maîtresse du traitement mécanographique des expéditions par wagons complets.

La centralisation de la facturation qui, à l'origine, devait compléter le calcul et la vérification électroniques des ports pour un nombre restreint de clients, a été étendue successivement. Présentement, 80% des wagons complets du trafic suisse sont facturés de cette façon. Les gares ne doivent ni déterminer les prix, ni encaisser ou comptabiliser les montants dus. Le mode d'expédition et les comptes ont encore été simplifiés en 1971 et 1972 pour des clients particulièrement importants (deux raffineries et 17 centres de production de l'industrie des liants). Ces entreprises travaillent avec des ordinateurs et remettent aux CFF les indications comptables enregistrées sur bande magnétique. Ce support d'informations remplace donc, en partie, la lettre de voiture. L'étiquette de wagon, qui sert de document de transport, est aussi établie par l'ordinateur. Grâce à cette coordination des travaux qui profite aux deux partenaires, les CFF sont déchargés chaque année de la saisie des données pour quelque 380 000 envois, soit 20 pour cent du trafic suisse par charges complètes.

Le nouveau système comptable adopté pour les transports intérieurs par wagons complets a donné satisfaction. En liaison avec l'intégration du trafic international marchandises dans le décompte mécanographique, il est encore remanié, modernisé et adapté aux techniques les plus récentes. Il faut en outre rationaliser les processus de travail dans tous les domaines, améliorer le système de calcul des ports, simplifier les modalités des changements de tarif et surtout améliorer le service à la clientèle (information plus poussée et systématisation de la facturation centralisée grâce à l'usage des cartes perforées de paiement).

Les progrès de la mécanographie appliquée à d'autres secteurs de l'entreprise ouvrent de nouvelles possibilités de rationalisation, tout comme les normes adoptées sur le plan international. A cet échelon, des essais sont en cours dans les secteurs voyageurs et marchandises: les réseaux échangent non plus des listes de décompte, mais des données enregistrées sur bande magnétique. Les divisions intéressées des CFF participent très activement à ces travaux.