

Zeitschrift: Rapport de gestion / Chemins de fer fédéraux suisses
Herausgeber: Chemins de fer fédéraux suisses
Band: - (1985)

Rubrik: Gestion

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>

Gestion

Conseil d'administration et direction générale

Sous la présidence de Monsieur Carlos Grosjean, le conseil d'administration s'est occupé, durant l'exercice 1985 également, de questions fondamentales liées à la future définition de l'offre et des prestations. Il a accepté la structure de l'offre 1987 en matière de trafic voyageurs; celle-ci apportera, dans le contexte d'un important train de mesures, une nouvelle amélioration de l'horaire cadencé et l'ouverture de la ligne de l'aéroport de Genève. Ainsi, l'arrivée et le départ des trains directs seront reportés à la gare de Genève-Aéroport. Parmi les mesures précitées, il faut aussi relever l'approbation des principes d'une simplification des tarifs, à l'avantage de la clientèle. Les dispositions propres à favoriser les voyages en famille, qualifiées d'urgentes par le conseil d'administration, seront introduites en 1986 déjà. Par ailleurs, le conseil a proposé au Département fédéral des transports, des communications et de l'énergie le lancement d'un «abonnement écologique national ½-prix» très avantageux, ainsi que la compensation de la perte de recettes des CFF. Les mesures écologiques du rail doivent porter tout d'abord sur l'amélioration des performances qualitatives et quantitatives au moyen d'investissements. C'est pourquoi le conseil a approuvé un programme supplémentaire d'investissements de 870 millions de francs, destiné à accroître l'attractivité des installations d'accueil dans les gares et à rajeunir le matériel roulant.

Lors de leur session de février 1985, consacrée au dépérissement des forêts, les Chambres fédérales ont traité une série de propositions en faveur des transports publics. Le projet RAIL 2000 constitue une bonne réponse à ces postulats. Le conseil d'administration l'a examiné à plusieurs reprises. Ce projet est destiné à renforcer l'attractivité des transports publics, à rétablir la compétitivité du rail, compromise par la construction des routes nationales, donc à influencer la répartition modale en faveur du rail.

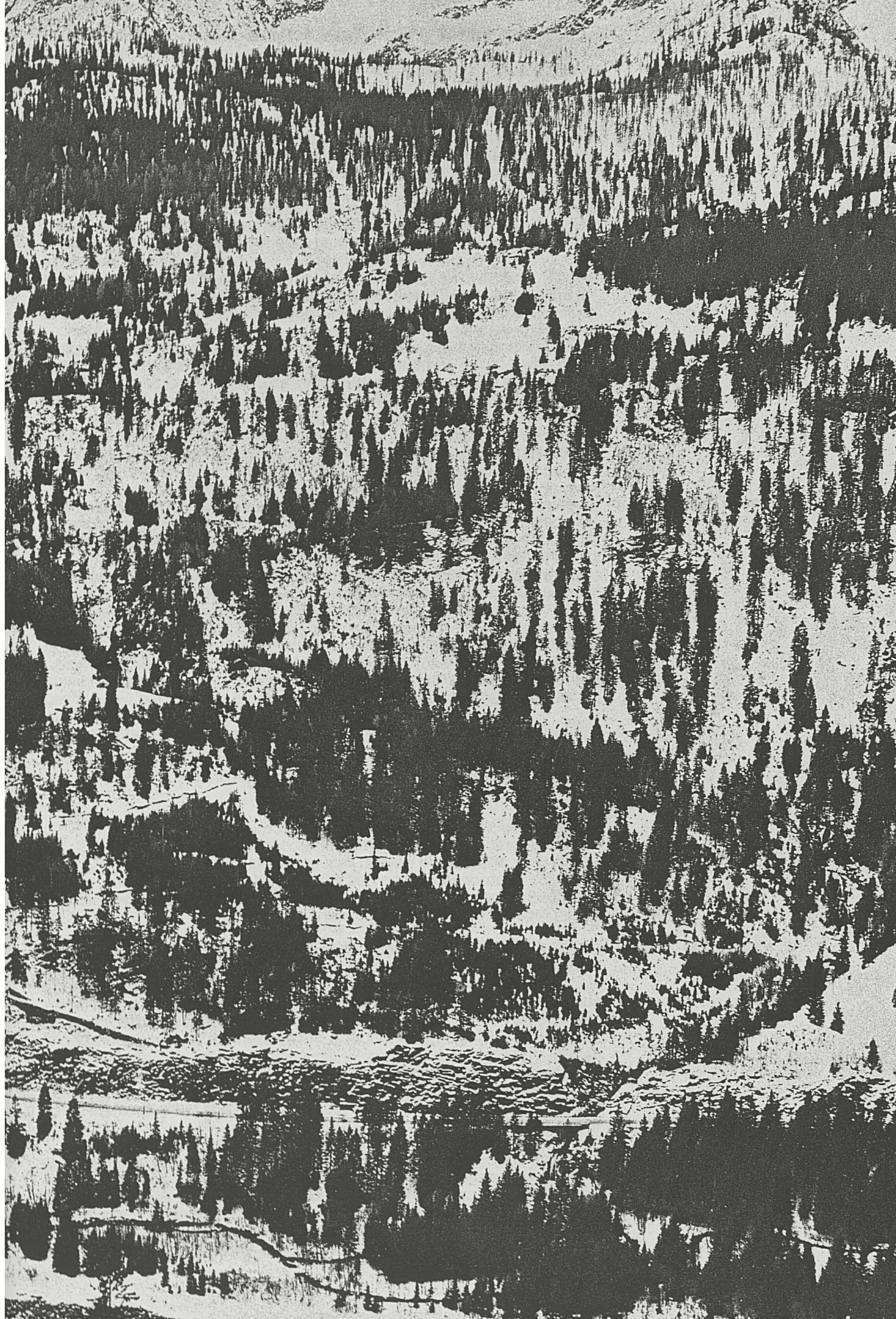
Grâce à de nouvelles places de stationnement, le système Park+Ride approuvé par le conseil permettra d'améliorer l'interconnexion à proximité des gares. Dans le contexte de la redéfinition de l'offre en trafic des wagons complets, le conseil d'administration s'est prononcé en faveur d'une structure tarifaire plus transparente. Avec le réaménagement du ferroutage et du transport de grands conteneurs, l'entreprise s'est dotée d'un ensemble de stratégies pour tous ses domaines. Le conseil a en outre traité de nombreux sujets touchant le marketing, les finances et le personnel; enfin, il a approuvé plusieurs grands projets d'investissement concernant notamment le bâtiment voyageurs de la gare principale de Zurich, la radio des trains, l'acquisition de nouveaux trains-navette pour le trafic régional et de terminaux électroniques de vente.

La direction générale définit chaque année les points essentiels de sa gestion de l'entreprise. Les objectifs ont été en grande partie atteints en 1985. La direction générale s'est en priorité occupée du projet RAIL 2000. Avec le DFTCE, elle en a établi les principes et elle a procédé aux études de rentabilité nécessaires pour permettre au Conseil fédéral de présenter son message au Parlement à la fin de l'année. Les autres points essentiels de l'exercice étaient les suivants.

- *Gestion et organisation* Délimitation des tâches entre la direction générale et les directions d'arrondissement, approbation des premières mesures de délégation; rodage de la nouvelle organisation de la direction générale, appliquée à partir du 1er janvier 1985; première phase de la planification des cadres établie sur de nouvelles bases.
- *Trafic voyageurs* Définition de l'offre 1987; programme d'investissements destiné à la modernisation des installations d'accueil.

Forêt protectrice entre Airolo et Ambri-Piotta

Depuis des années, l'entretien des forêts de haute montagne est une affaire peu rentable pour les communes intéressées. Faute de soins, les peuplements n'ont pu se rajeunir suffisamment et se sont éclaircis. La pollution de l'air aggrave encore les problèmes et risque d'affaiblir la fonction protectrice de la forêt contre les avalanches, les éboulements et les crues de torrents.



- *Trafic marchandises* Structuration de l'offre et mise en valeur du produit « wagons complets »; introduction d'un système tarifaire clair.
- *Matériel roulant* Evaluation du futur matériel roulant du RER zurichois et de RAIL 2000.

En 1985, la division Révision et organisation est devenue opérationnelle. L'engagement – unique pour une régie de la Confédération – d'une société fiduciaire pour l'examen des comptes annuels et des activités du service de révision interne a permis à celui-ci de se consacrer davantage à des procédés et des systèmes.

Le « Courrier des CFF » et le « Magazine des CFF » paraissent depuis le début de 1985. Ces deux publications se substituent au « Bulletin des CFF », qui existait depuis 1924 et était destiné aussi bien à l'information du personnel qu'au public. Le « Courrier des CFF » est réservé au personnel; il paraît chaque mois dans les trois langues officielles. Le « Magazine des CFF » est une revue trimestrielle illustrée, imprimée en quadrichromie. Destinée au public, elle est rédigée en français et en allemand; on la trouve aussi dans les trains.

Le 14 septembre 1985, un train régional est entré en collision avec deux locomotives entre Renens et Denges. Cinq personnes, dont les deux mécaniciens, ont perdu la vie et 56 voyageurs ont été blessés. Le conseil d'administration et la direction générale ont fait part de leurs regrets et ont présenté leurs condoléances aux familles des victimes ainsi que leurs vœux de guérison aux blessés. Au niveau des installations de sécurité, un dispositif de protection destiné à empêcher de tels accidents est à l'étude.

Projets d'optimisation

La situation concurrentielle des CFF exige des efforts soutenus dans tous les domaines afin d'augmenter les produits et de diminuer les charges. En plus du programme d'action 1982 – 1984 dont il est fait état ci-après, la direction générale a décidé plusieurs autres études et mesures. Les principaux projets achevés ont permis d'améliorer en 1985 les résultats comme il suit.

	millions de francs
– Trafic de wagons complets	21
– Cargo Domicile/Cargo Rapide	45
– Autres améliorations, notamment réduction des surcapacités du parc marchandises	4
Total	70

Les efforts visant à augmenter l'efficacité sont activement poursuivis. La priorité est donnée aux projets ci-après, desquels on attend un succès certain.

- Structures des offres voyageurs et marchandises après 1990
- Réorganisation du contrôle des titres de transport
- Nouvelle politique de gestion des entrepôts
- Amélioration de la gestion des biens-fonds
- Etablissement informatisé des tableaux de service du personnel des locomotives et des agents de train

Programme d'action

En 1981, les CFF ont lancé leur « Programme d'action 1982 – 1984 visant à améliorer l'efficacité et les comptes des CFF ». Ils ont informé régulièrement le Conseil fédéral, par des rapports distincts, sur l'état des travaux relatifs aux seize projets principaux. Etant donné l'éloignement de l'année de référence 1981 et l'achèvement de la plupart des projets, il a été décidé, avec l'accord du DFTCE, de renoncer à l'établissement d'un rapport spécial détaillé.

Les répercussions du programme d'action sont bien plus importantes que prévu. Les projets inachevés sont très complexes et ont occupé, en 1985 encore, les secteurs d'activité les plus divers. Il s'agit notamment des projets suivants.

- *Controlling, système d'information pour la gestion, management des données, gestion axée sur les résultats (projets nos 4, 5 et 6)* Dans le complexe du controlling, l'introduction du système PAR (gestion des coûts des travaux) dans le nouveau système comptable FIRE a constitué un pas important. Le PAR permet de surveiller quelque 3000 objets d'investissement pour un montant total de 4,2 milliards de francs. Par ail-

leurs, les principes des projets partiels « gestion des matériaux », « calcul des prix de revient prévisionnels pour le secteur des prestations de transport » et « compte de résultats pour le management » ont été élaborés en 1985. En ce qui concerne le projet « management des données », un système informatisé pilote a été introduit; en outre, l'analyse des données est terminée pour les premiers secteurs.

- Systématisation de l'utilisation d'outils informatiques (projet no 7) L'évaluation détaillée des applications possibles de l'informatique s'est achevée par une attribution des priorités. Les 27 projets de première priorité sont repris dans la planification du traitement électronique de l'information. Calculées selon les coûts actuels, les améliorations des résultats devraient porter sur quelque 7 millions de francs par année.
- Mise en valeur des biens-fonds des CFF (projet no 10) Au niveau de la direction générale, une grande partie des dispositifs permettant une gestion plus systématique est déjà mise en place; dans les directions d'arrondissement, ces organes sont en voie de création. Il n'est pas possible de chiffrer le succès probable du programme d'action dans ce domaine. L'activité plus intense durant l'exercice écoulé n'en a pas moins permis d'augmenter les produits de 17,4 millions de francs (15,9%) par rapport à 1984.
- Réorganisation de la gestion du personnel (projet no 10) L'étude préliminaire qui a été terminée en 1985 met en évidence des possibilités de simplifier le déroulement des tâches. A cet effet, il est absolument nécessaire d'élaborer un système informatisé pour la gestion du personnel.
- Accroissement de la productivité des ateliers (projet no 14) Après achèvement des mesures à effet immédiat, qui ont entraîné une économie de 4,5 millions de francs, les CFF ont fait appel à l'Institut d'économie d'entreprise de l'EPF de Zurich pour l'établissement d'une enquête détaillée concernant les ateliers principaux d'Yverdon. Après analyse de la situation effective, il faudra préparer et réaliser un projet-pilote.

Il s'avère toujours plus difficile de quantifier les améliorations de résultats imputables au programme d'action, car de nombreuses mesures qui n'en découlent pas directement en constituent autant de retombées. Par ailleurs, la saisie des répercussions directes du programme d'action devient problématique à cause de différentes évolutions intervenues depuis le lancement de celui-ci. En outre, il est impossible de quantifier les mesures les plus importantes sur le plan financier, telles que l'activation précitée de la gestion des biens-fonds ou la conduite plus ferme des négociations lors d'adjudications et d'acquisitions.

Compte tenu de ces réserves, nous avons récapitulé les répercussions chiffrables du programme d'action.

Résultat en millions de francs

No	Projet	Effet durable	Déjà réalisé
7	Systématisation de l'utilisation d'outils informatiques	7,0	0,5
10	Services centraux	25,2	24,1
12	Gestion du parc voyageurs	3,9	3,9
13	Réserve de véhicules moteurs	2,3	2,3
14	Productivité des ateliers	4,5	4,5
15	Réorganisation du service de la voie	0,7	0,7
	Total	43,6	36,0

A fin 1985, tous les efforts d'optimisation engagés depuis 1982 font ainsi ressortir une amélioration effective des résultats de 106 millions de francs par année.